

الإدارة

MANAGEMENT

أ.د/ عبدالله عبدالله السنفي
أ.د/ منصور محمد إسماعيل العريقي

رقم المقرر: 928001

1433 هـ - 2012 م



الإدارة

Management

أ.د/ عبدالله عبدالله السنفي

أ.د/ منصور محمد إسماعيل العريقي

صنعاء

1433هـ – 2012م



الطبعة الثالثة 1433هـ / 2012م

رقم الإيداع (536ـ 2009)

مقدمة المقرر:

الحمد لله العزيز الوهاب الذي أنزل على عبده خير كتاب، يأتي هذا الكتاب ليلبي حاجة طلبة التعلم عن بعد المستوى الأول في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

ويتضمن الكتاب ثماني وحدات، وقد تم ترتيب محتوياتها بما يتماشى مع منهج إدارة الأعمال الذي يدرس في الجامعات المتعارف عليها العربية وغير العربية.

الأهداف العامة:

عزيزي الدارس، بعد انتهائك من دراسة هذا المقرر يجب أن تكون قادراً على:

1. معرفة الأسس والمفاهيم والنظريات الرئيسة للفكر الإداري وتطبيقاته.
2. استيعاب عناصر البيئة والتعامل معها بصورة تسهم في تحسين مستوى أداء منظمات الأعمال.
3. معرفة دور الإدارة في تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة والمجتمع.
4. ممارسة وظائف الإدارة وفقاً لخطواتها العلمية في جميع أنشطة المنظمة.

ولتغطية هذه الأهداف فقد اشتمل المقرر على الوحدات الآتية:

تتناول الوحدة الأولى: مقدمة أو مدخلاً عن الإدارة، مفهومها وأهميتها ومدى الحاجة إليها، مع تحديد لمسؤولية الإدارة ومهامها والمهارات الإدارية المطلوبة في من يعمل في المجال الإداري، بالإضافة إلى توضيح مفهوم عمومية الإدارة، وما إذا كانت الإدارة علم أم فن، وعلاقة الإدارة بالعلوم الأخرى، وأخيراً تم تناول مجال الإدارة المعاصرة.

أما الوحدة الثانية: فقد تم تخصيصها لدراسة العملية الإدارية التي تعدَّ جوهر الإدارة وأساسها، وذلك من خلال تحديد مفهوم العملية الإدارية ومدخلاتها، والوظائف الإدارية، ووظائف المنظمة، وعملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى مخرجات العملية الإدارية.

و الوحدة الثالثة: تم تخصيصها لدراسة الفكر الإداري ومدارسه المختلفة، وذلك من خلال عرض المراحل المختلفة التي مر بها الفكر الإداري عبر الزمن، والمدارس الإدارية التي صاحبت عملية التطور، حيث تم التطرق لتطور الفكر الإداري في العصور القديمة، والفكر الإداري الإسلامي، والفكر الإداري في

العصر الحديث، كما تم دراسة المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، والمدرسة السلوكية، والمدرسة الكمية، والمدرسة التكاملية.

وأما الوحدة الرابعة: فقد تم تخصيصها لدراسة وظيفة التخطيط، حيث تم تناول مفهوم التخطيط وأهميته، ومسؤولية التخطيط ومراحله التي تشمل دراسة البيئة، وتحديد الأهداف، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأنسب، ووضع وتطوير الخطط البديلة، والتي تتمثل في السياسات، والإجراءات، والقواعد، والبرامج، والموازنات التخطيطية، وفي الأخير تم تناول أنواع التخطيط.

و الوحدة الخامسة: تم تخصيصها لتناول وظيفة التنظيم، من خلال توضيح مفهومه وأهميته، والفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وكذلك تناولنا في هذه الوحدة خطوات التنظيم التي تضمنت تحديد الهدف، وتقسيم الوحدات الإدارية المختلفة وإنشائها، وتحديد العلاقات التنظيمية المختلفة، التي تشمل السلطة والمسؤولية، وتفويض السلطة، بالإضافة إلى توضيح المركزية واللامركزية الإدارية، ونطاق الإشراف واللجان، كما تناولنا طبيعة العلاقات بين الوحدات الإدارية، واختيار الموارد البشرية وتنميتها، ورسم الهيكل التنظيمي، وتحديد مفهوم الدليل التنظيمي.

أما الوحدة السادسة: فقد تم تخصيصها لدراسة وظيفة إدارية هامة، هي وظيفة التوجيه، وذلك من خلال تناول مفهوم التوجيه، ومفهوم القيادة ونظرياتها، وأنماط القيادة وأساليبها، مفهوم الاتصال وعناصره وأنواعه، وشروط الاتصال الفعال ومعوقاته، وكذلك مفهوم الدوافع والحوافز ونظريات الدافعية، ثم تصميم نظام فعال للحوافز وعملية تحفيز العاملين في المنظمة.

والوحدة السابعة: تم تخصيصها لدراسة وظيفة الرقابة الإدارية، حيث تناولنا فيها مفهوم الرقابة وأهميتها ومراحلها التي تشتمل على تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة، وكذلك تحليل الانحرافات لمعرفة أسبابها، بالإضافة إلى أنواع الرقابة وأساليبها، وخصائص نظام الرقابة الفعال.

أما الوحدة الثامنة والأخيرة: فقد تم تخصيصها لدراسة وظيفة صنع القرارات الإدارية واتخاذها، حيث تناولنا مفهوم القرار، ومداخل صناعة القرار، ومراحل صناعة القرار، والعوامل المؤثرة في صنع القرار، وعناصر القرار، وكذلك أنواع القرارات وأنماطها، والأساليب المختلفة في صنع القرار واتخاذه، وأخيراً تحسين صنع القرارات الإدارية واتخاذها وزيادة فاعليتها.

ويعدّ ما قمنا به من جهد متواضع محاولةً جادةً وصادقةً لإثراء المكتبة اليمنية في مجال الإدارة، من خلال دراسة ومناقشة بعض موضوعات إدارة الأعمال. وإذا كان هناك قصور فالكمال لله وحده.

وفي الأخير نتقدم بشكرنا وثنائنا لله سبحانه وتعالى على توفيقه وعونه، والله المستعان.

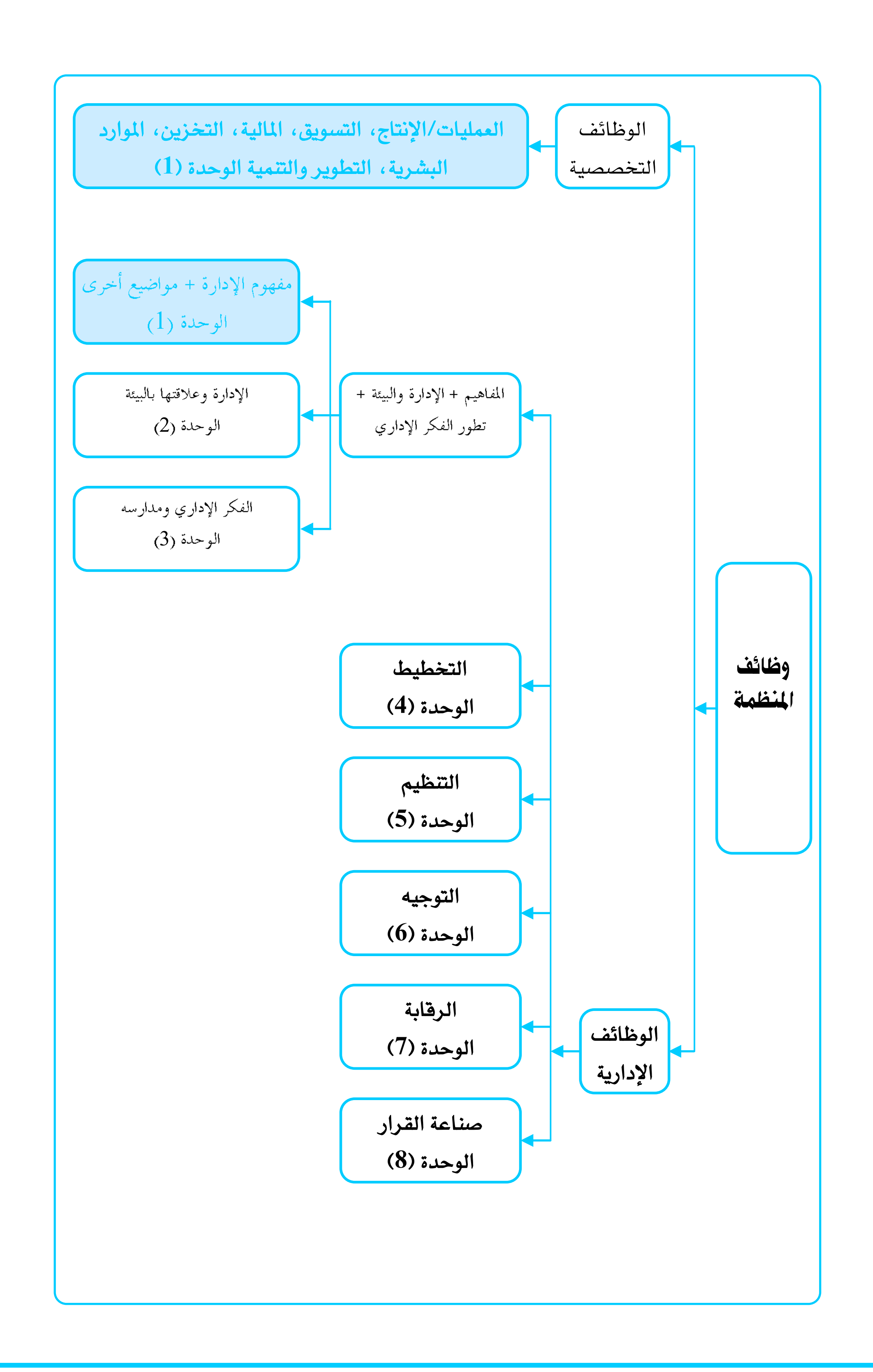
ونسأل الله التوفيق والسداد

محتوى المقرر

1

الوحدة الأولى

الإدارة مفهومها وأهميتها



وظائف المنظمة
الوظائف التخصصية
العمليات/الإنتاج، التسويق، المالية، التخزين، الموارد البشرية، التطوير والتنمية الوحدة (1)
الوظائف الإدارية
المفاهيم + الإدارة والبيئة + تطور الفكر الإداري
مفهوم الإدارة + مواضيع أخرى الوحدة (1)
الإدارة وعلاقتها بالبيئة الوحدة (2)
الفكر الإداري ومدارسه الوحدة (3)
التخطيط الوحدة (4)
التنظيم الوحدة (5)
التوجيه الوحدة (6)
الرقابة الوحدة (7)
صناعة القرار الوحدة (8)

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1-1. التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

تم تخصيص هذه الوحدة لتوضيح مفهوم الإدارة ووظائفها، وكذلك أهمية الإدارة ومدى الحاجة إليها، بالإضافة إلى مسئولية الإدارة ومهامها، مع توضيح للمهارات الإدارية، وعمومية الإدارة، وتوضيح ما إذا كانت الإدارة علماً أم فناً، بالإضافة إلى علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى. وأخيراً سيتم تناول مجالات الإدارة المعاصرة.

تتضمن هذه الوحدة أيضاً تدريبات مع حلول لها، كما أن في كل قسم من أقسام الوحدة أسئلة التقويم الذاتي التي نأمل أن تساعدك عزيزي الدارس، في قياس مدى تعمق فهمك واستيعابك للمادة. ونذكرك بالإطلاع على بعض القراءات المساعدة التي قد تثري معرفتك حول هذا الموضوع المهم.

1-2. أهداف الوحدة:



بعد انتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:

1- تتعرف على مفهوم الإدارة.
2- تتعرف على أنواع المدراء.
3- تتعرف على وظائف المنظمة التخصصية.
4- تدرك أهمية الإدارة.
5- تتعرف على مسئولية الإدارة.
6- تتعرف على أهداف الإدارة.
7- تشرح المهارات الإدارية.
8- تتعرف على هل الإدارة علم أم فن.
9- تتعرف على علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.
10- تتعرف على مجالات الإدارة المعاصرة.

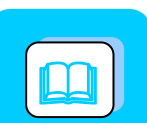
1 -3. أقسام الوحدة:

تتألف هذه الوحدة من مقرر الإدارة من ثلاثة أقسام رئيسية أعدت من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة، حيث يرتبط القسم الأول (مفهوم الإدارة من منظور نظرية النظم وأنواع المدراء) ارتباطاً وثيقاً بالهدفين الأول والثاني، حيث سنتناول بيان علاقة المدخلات والمخرجات والعملية الإدارية، بعد ذلك سنوضح أنواع المدراء على مستوى ا لإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة المباشرة.

أما القسم الثاني فيتصل بالهدف الثالث وذلك لتركيزه على وظائف الإدارة والعملية الإدارية، إذ سيتعرض بالشرح لوظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرار.

أما القسم الثالث فيتصل بالأهداف الرابع والخامس والسادس والسابع وا لثامن والتاسع والعاشر وذلك لتركيزه على أهمية الإدارة ومسئولية الإدارة وأهداف الإدارة والمهارات الإدارية ومفهوم عمومية الإدارة وهل الإدارة علم أم فن وعلاقة الإدارة بالعلوم الأخرى وأخيراً مجالات الإدارة المعاصرة حيث سنتناول بالشرح علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى، وكذا مجالات الإدارة المعاصرة.

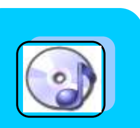
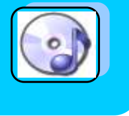
1 -4. قراءات مساعدة:



تمثل المراجع التالية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تتضمنها هذه الوحدة، نرجو أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن.

1. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. المنصورة: المكتبة العصرية، 2003م.
2. عوض، محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. بدون: الدار الجامعية، 2004م.
3. الهواري، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1996م.
4. المنصور، كاسر، وظائف الإدارة. دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1996م.

1 -5. وسائط مساندة:

عزيزي الدارس:

تمثل السيديهات وأشرطة الكاست المصاحبة للكتاب المقرر من الوسائط التي يمكن الاستفادة منها

1 -6. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة:

أثناء دراستك هذه الوحدة ستكون في حاجة، عزيز الدارس إلى:

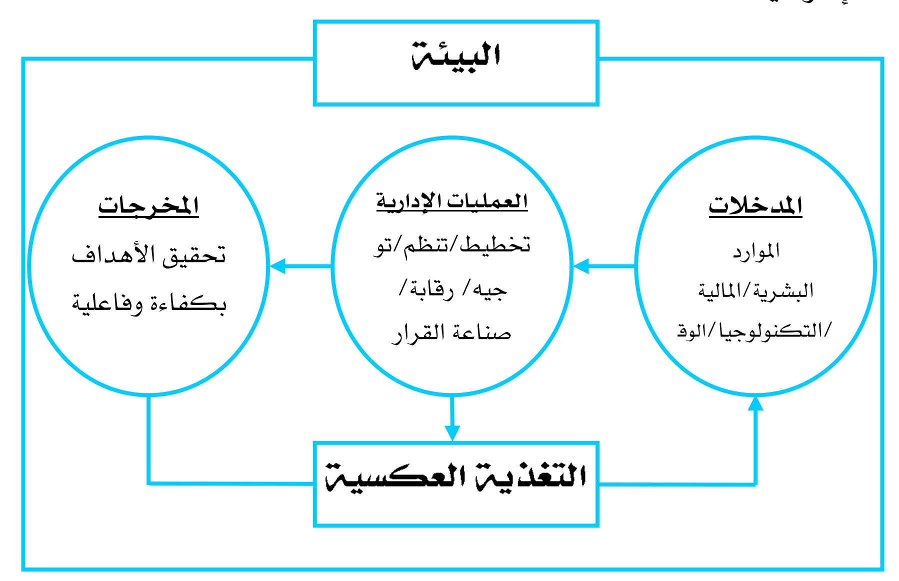
1. دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في مادة الفصل كما تحتاج مسطرة وقلماً.
2. أنصحك قبل أن تبدأ دراسة هذه الوحدة أن تهيئ المكان المناسب للدراسة، وسوف تساعدك إجاباتك على أسئلة التقويم الذاتي والواردة في ثنايا الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسة للوحدة، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة.

2. الإدارة:

2 -1 مفهوم الإدارة:

لم يتفق العلماء على تعريف محدد للإدارة، حيث وردت الكثير من التعاريف المختلفة، ولكن بالرغم من اختلاف وجهات نظر الكتَّاب والباحثين حول تعريف الإدارة إلاَّ أن هناك اتفاقاً فيما بينهم على أن الإدارة التي يمارسها جميع المديرين في كل أنواع المنظمات وفي المستويات الإدارية المختلفة، هي:

(مجموعة الأنشطة (الوظائف) المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرار، الموجهة نحو موارد المنظمة، والتي تشمل الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والموارد المعلوماتية، والوقت، بهدف تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة في ظل ظروف البيئة) والشكل (1-1) يلخص مفهوم الإدارة في المنظمة.



الشكل (1-1): بيان علاقة المدخلات والمخرجات والعملية الإدارية

ونستخلص من هذا التعريف للإدارة ما يلي:

2 -2. الموارد (مدخلات العملية الإدارية) Resources:

إن مدخلات العملية الإدارية تشمل (مجموعة من الموارد تمثل المدخلات البيئية الأساسية، وهي الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والمعلومات، والوقت، وعمل المديرين هو تجميع واستخدام هذه الموارد من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وصناعة القرار)؛ لتحقيق أهداف المنظمة) والجدول **(1-1)** يعطي مثالاً توضيحيًّا للموارد المستخدمة في بعض المنظمات.

جدول (1-1): الموارد التي تستخدمها (أو تديرها) المنظمات

المنظمة	م/بشرية	م/مالية	م/مادية	المعلومات	
شركة بترول	- عمال حفر - مديرين وفنيون	- الأرباح - استثمارات المساهمين	- معامل تكرير - مباني	- التنبؤ بالمبيعات - متطلبات الأوبك	الوقـــــت
الجامعة	- المدرسون - الموظفون	- الرسوم الدراسية. - الدعم الأهلي والحكومي	- المباني. - التجهيزات المادية.	- الأبحاث. - معلومات عن السوق	
أمانة العاصمة	- الموظفون. - رجال الأمن.	- الضرائب. - دعم الدولة.	- المباني. المعدات المختلفة.	- التوقعات السكانية والاقتصادية والسياسية .. إلخ.	
مركز تجاري	- عمال. - إداريون.	- الأرباح. - استثمارات الملاك.	- المعدات المختلفة. - المباني. - المخزون.	- كشف بأسماء المواد. - معلومات عن احتياجات السوق.	
الأسرة	- أفراد الأسرة	- الراتب. - عوائد الاستثمار.	- السكن	- الأسعار. - معلومات عن الاحتياجات.	

وفيما يلي توضيح مختصر لكل مورد من هذه الموارد:

2-2-1. الموارد البشرية Human Resources

(تشمل الموارد البشرية كل من يعمل في منظمة ما، أي: الأفراد الذين يعملون في المنشأة) ومن أولى واجبات المديرين فهم طبيعة القوى والموارد البشرية، من حيث قدراتها وإمكانياتها ومواهبها ومعارفها واتجاهاتها وقيمها وخصائصها (كالسن، والجنس...) ومستوى تعليمها، لأنَّ هذا يساعدهم في إدارتها ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

2-2-2. الموارد المالية Financial Resources

(وهي عبارة عن المبالغ من الأموال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية والاستثمارات طويلة الأجل).

2-2-3. الموارد المادية Physical Resources

(وهي عبارة عن كل ما يتوفر في المنظمة من مبانٍ وأجهزة ومعدات وآلات وأثاث).

2-2-4. المعلومات والأفكار: Information Resources

(تشمل الأرقام والحقائق وطرق جمعها وإعدادها وتحليلها ودراستها، بالإضافة إلى القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والمعلومات التي يتعامل معها المديرون).

هذا وتتمتع المعلومات والأفكار بعدة خصائص أهمها:

- قابليتها للتوسع دون أي حدود.
- قابليتها للضغط مع إمكانية تركيزها وتلخيصها ليسهل التعامل معها.
- قابليتها للانتشار بسرعة.

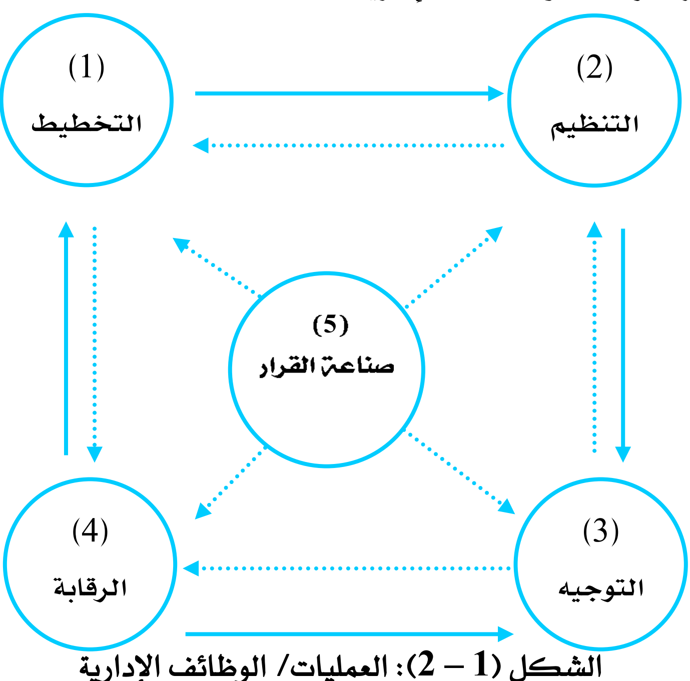
2-2-5. الوقت: Time

(ويمثل الزمن المتاح لإنجاز الفعاليات الإدارية المختلفة)، ويعدُّ واحداً من أثمن الموارد في المنظمة، وله خصائص تميزه عن غيره من الموارد من أهمها:

- أنه مورد غير متجدِّدٍ (مستهلك).
- لا يمكن تخزينه أو استئجاره.
- أن الوقت الذي يمرُّ دون الاستفادة منه يعدَّ وقتاً ضائعاً إلى الأبد.

2 -3. الوظائف الإدارية (العمليات الإدارية) The Management Process

(وتشمل مجموعة من الأنشطة الإدارية الواجب ممارستها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذه الأنشطة هي مجموعة من الوظائف الذهنية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرار). ويتم ممارسة هذه الوظائف من قبل المديرين في المستويات الإدارية المختلفة، من أجل الاستفادة من المدخلات المتمثلة بالموارد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، والشكل (1-2) يوضح بصورة مختصرة الوظائف والعمليات الإدارية.



الشكل (1 – 2): العمليات/ الوظائف الإدارية

وفيما يلي عرض مختصر لكلٍّ من هذه الوظائف الإدارية:

2-3-1. التخطيط: Planning

(هو تحديد كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها). بعبارة أخرى هو إحدى وظائف الإدارة أو المدير، وهو عمل فكري يسبق التنفيذ، ومن خلاله يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بعد القيام بعملية التنبؤ.

2-3-2. التنظيم Organizing

هو أحد المكونات الأساسية للعملية الإدارية، (ويقصد به: كلُّ عمل يتمُّ بموجبه تحديد وظائف المنظمة وإداراتها وأقسامها ومجالسها ولجانها، وعلاقة كل هذه العناصر ببعضها، وتحديد العلاقات التنظيمية المتمثلة في السلطة والمسئوولية والتفويض، والمركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف).

هذا وتساعد وظيفة التنظيم في القضاء على الفوضى في المنظمة، وعلى تنظيم جهود العاملين بها، وجعل كل عضو في المنظمة يعرف ما الأنشطة أو الأعمال الموكلة إليه، ويساعد على تحديد علاقات العمل داخل المنظمة، وأن يعرف كل عضو مكانه ومهامه وعلاقته مع رؤسائه ومرؤوسيه.

2-3-3. التوجيه:

تعدُّ وظيفة التوجيه من أهم الوظائف الإدارية، نظراً لكونها (تتعلق بإرشاد الإنسان الذي من خلاله تحقق المنظمة النتائج والأهداف التي وُجِدَت من أجلها) والذي من أجله يتم القيام بجميع الأنشطة والأعمال بغرض تحقيق النتائج لإشباع حاجاته، حيث يتم ممارسة الإدارة من خلال الآخرين (الأفراد، رؤساء ومرؤوسين) إذ لا يتم تأدية الأعمال إلا إذا تولى المسؤولون توجيه مرؤوسيهم لإتمام الأعمال، بمعنى أن يُصدِروا التعليمات إليهم وإرشادهم أثناء تنفيذهم للأعمال، وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية بغرض نيل تعاونهم ورضاهم والتواصل معهم.

والتوجيه هو: **(إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال، وترغيبهم فيها ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف)**، والتوجيه ليس تنفيذاً للأعمال، وإنما توجيه الآخرين أثناء تنفيذهم للأعمال، وهذا يتطلب تحفيزهم وقيادتهم قيادة حسنة من خلال جهاز فعال للاتصالات، مما يعني أن وظيفة التوجيه يتم القيام بها من خلال:

- التحفيز.
- القيادة.
- الاتصال.

2-3-4. الرقابة Controlling:

إن وظيفة الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسة في المنظمة، والمتصلة بعمل المنظمة كَكُلٍّ، أي: إنها تتصل بجميع المجالات التي لها صلة بعناصر الإنتاج (المدخلات)، وبالعملية الإدارية، وبالنتائج التي تحققها المنظمة (المخرجات)، حيث

إن وظيفة الرقابة تمثل عملية الإشراف الدائم من قبل سلطة ما بقصد معرفة كيفية تنفيذ الأعمال، والتأكُّدِ من أن عناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة داخل المنظمة تستخدم استخداماً فَعَّالاً وفقاً للخطة الموضوعة، والرقابة وفقاً لهذا المفهوم هي تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة، وقياس الأداء، وتحديد المعايير، ومقارنتها بالنتائج المحققة.

فالرقابة هي: **(عملية التأكد من أن ما يتحقّقُ أو تحقّقُ فعلاً مُطابقٌ لما تقرَّرَ في الخطة الموضوعة، سواء بالنسبة للأهداف أو السياسات أو الإجراءات أو الموازنات التقديرية وبرامج العمل)**، أي: أنَّ الرقابة لا تكون، ولا يصح أن تكون بعد الانتهاء من تنفيذ الأعمال فقط، ومن الضروري أن تتمَّ عند نقطة معينة (مركز رقابي) من التنفيذ تحدد مقدماً، لا بُدُّ من وجود معايير رقابية أو مقاييس يتم بموجبها قياس الأداء، بحيث تظهر الانحرافات (المشكلات)، وبالتالي يصبح من الضروري تشخيصها وعلاجها من أجل تصحيح المسار، ودورة عملية الرقابة تعتمد على ثلاث مراحل أساسية هي:

- مرحلة تحديد المعايير الرقابية.
- مرحلة قياس الأداء (المتابعة)، ومقارنتها بالمعايير الموضوعة.
- مرحلة تحليل أو تفسير النتائج، أو تشخيص المشكلات، وتصحيح الانحرافات.

2-3-5. صناعة القرار:

(ويقصد بالقرار الاختيار الواعي لبديل أو أكثر من بين مجموعة من البدائل لحل مشكلة معينة). وتعدُّ صناعة القرار جوهر العملية الإدارية، فالإدارة من الناحية العملية ما هي إلا اتخاذ قرارات، فإذا ما نظرنا إلى الوظائف الإدارية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة التي تتم في أيِّ منظمة، والتي تشكل عناصر العملية الإدارية نجد أن اتخاذ القرارات تتم أثناء الممارسات العملية لهذه الوظائف، فالمديرون يتخذون بصفة دائمة العديد من القرارات التي تتناول الأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات التي يجبُ الالتزام بها، والبرامج الزمنية التي يتم الاستعانة بها، وكذلك تتخذ الكثير من القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل، وتحديد العلاقات والمسؤوليات، واختيار العالين وتعيينهم وتدريبهم، وتحديد المعايير والمقاييس الرقابية ... إلخ.

ومـن هنـا يتضـح أن صـناعة القـرارات نشـاط يتنـاول كافـة الأعمـال داخـل المنظمة، ويتم على كافة المستويات الإدارية، بحيث تصبح الإدارة عبارة عن سلسلة من القرارات المتزامنة والمتعاقبة.

وصناعة القرارات كسلوكٍ أو تصرفٍ من جانب المُديرين، ما هو إلا اختيار بين عدة بدائل مطروحة، الأمر الذي يعني أن اتخاذ القرار مرهون بوجود أكثر من بديل، وإذا كان هناك بديل واحدٌ مطروحاً أمام المدير فلا يمكن أن نقول إن هناك قراراً يتخذ.

وتنطوي عملية اتخاذ القرارات على مجموعة من الخطوات، تشكل مخرجات كل خطوة مدخلات الخطوة التالية وصولاً إلى المخرج النهائي، أي القرار الرشيد، ويمكن حصر **خطوات صناعة القرار في المنظمة على النحو التالي:**

أ. تحديد المشكلة.

ب. وضع بدائل مُمكنة لحلِّ المشكلة.

ج. اختيار أفضل بديل مُمكن بعد تقييم البدائل.

د. تطبيق البديل المختار.

ه. المتابعة وتقييم النتائج.

2 -4. مخرجات العملية الإدارية:

(تتمثل مخرجات العملية الإدارية بالنتائج (الأهداف) التي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها)، ومخرجات العملية الإدارية تختلف من منظمة إلى أخرى وفقاً لطبيعة المنظمة وحجمها، فقد تكون المنظمة إنتاجية تنتج سلعاً، والسلع لا حصر لها، وقد تختلف من مجتمع إلى آخر ومن زمن إلى آخر، وقد تكون المنظمة خدمية تقدم خدمات عديدة يحتاج إليها أفراد المجتمع، والتي قد تختلف وتتعدد باختلاف المكان والزمان.

كما تتمثل المخرجات بتحقيق رضى الأفراد العاملين في المنظمة، وتحقيق أهداف الأطراف المختلفة المرتبطة بالمنظمة، مثل الملاك والمساهمين أصحاب المنظمة، والمستهلكين المتعاملين مع المنظمة، والموردين، والمجتمع ككل، بالإضافة إلى مساهمة المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد.

(وبشكل عام تتمثل مخرجات العملية الإدارية بما يلي:

- **سلع متعددة ومختلفة حسب الزمان والمكان.**
- **خدمات متعددة ومختلفة حسب الزمان والمكان.**

- **رضى العاملين في المنظمة.**
- **تحقيق أهداف الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمنظمة.**
- **المساهمة في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد التي توجد فيه المنظمة.**

هذا ويجب أن تتحقق الأهداف بكفاءة Efficiency وفاعلية Effectiveness.

ويقصد بالكفاءة **(عمل الأشياء بطريقة صحيحة** Doing Things Right) أي: استخدام الموارد بحكمة وباقتصاد وبدون إسراف، مثال: قيام شركة إنتاج السيارات بإنتاج السيارة بأقل التكاليف الممكنة نسبيّاً.

ويقصد بالفاعلية **(عمل الأشياء الصحيحة** Doing the right things) أي: أن تقوم شركة إنتاج السيارات بإنتاج السيارات بموديلات مرغوبة وموثوقة لدى الزبائن، ولمزيد من التوضيح يمكن القول: إن شركة إنتاج أجهزة التلفزيون يمكن أن تنتج جهاز تلفزيون أسود وأبيض بطريقة اقتصادية، أي بكفاءة عالية، ولكنها لن تنجح بتسويقه لأنها لم تحقِّقِ الفاعلية، لأنَّ هذا النوع من أجهزة التلفزيون غير مرغوب فيه حالياً.

وبشكل عام فإن المنظمات الناجحة يجب أن تحقق الفاعلية والكفاءة في أعمالها، **(فالفاعلية + الكفاءة = النجاح)**.

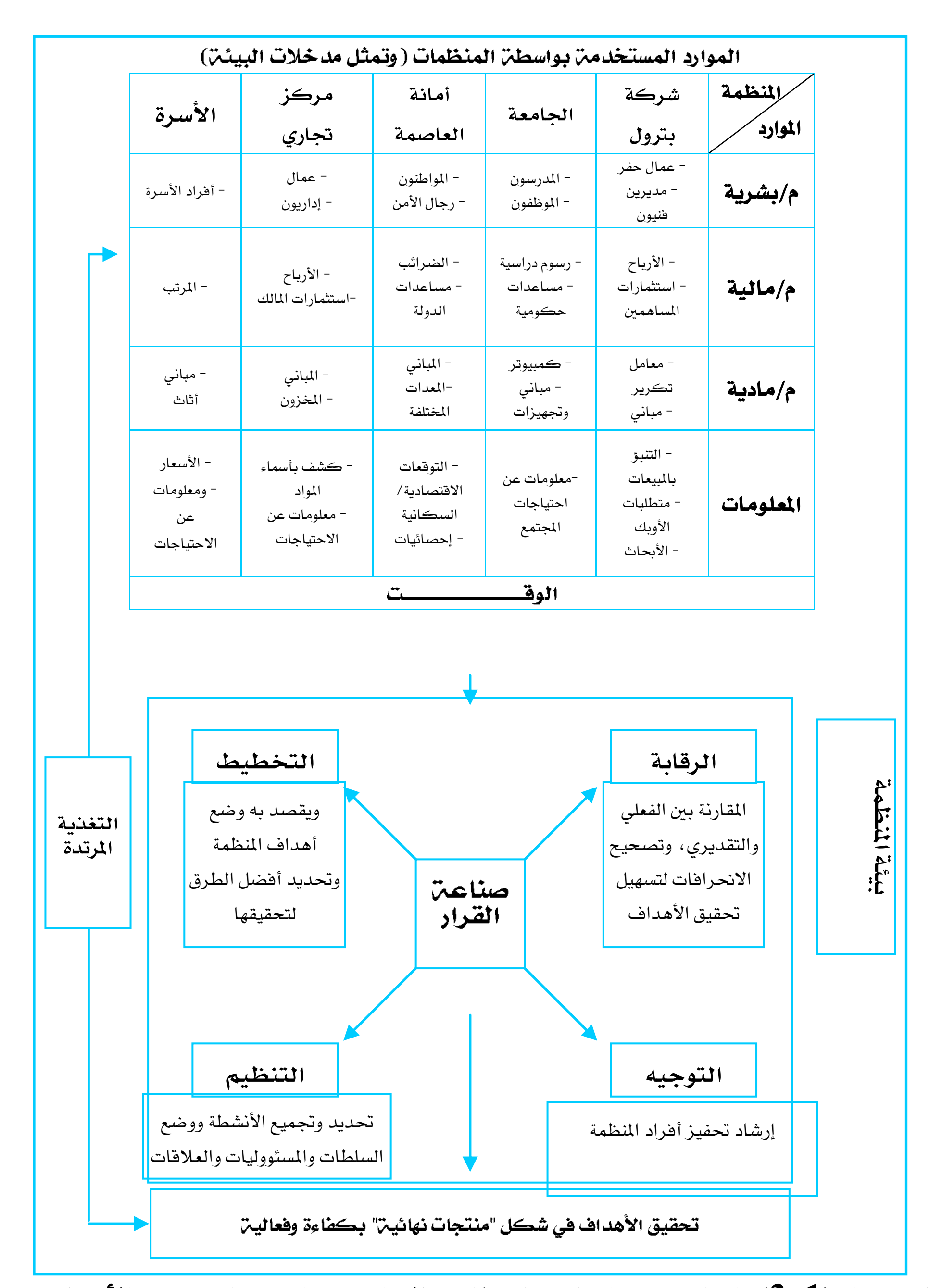
2 -5. البيئة الخارجية:

(وهي البيئة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في المنظمة بجميع وظائفها) وتتكون البيئة الخارجية للمنظمة من البيئة السياسية، والبيئة الاقتصادية، والبيئة الاجتماعية، والبيئة الثقافية، والبيئة القانونية، والبيئة التكنولوجية، والمنافسين ... إلخ.

2 -6. التغذية المرتدة (العكسية):

(والمتمثلة بردود أفعال المستهلك تجاه السلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها المنظمة)، وتكون بشكل معلومات تؤثر في مدخلات العملية الإدارية والعملية التحويلية، كما تتمثل أيضاً بدرجة رضى العاملين في المنظمة وموقفهم منها.

والشكل **(1-3)** يوضح العلاقة بين الموارد والوظائف الإدارية، وعلاقتهما بتحقيق الأهداف.



الموارد المستخدمة بواسطة المنظمات (وتمثل مدخلات البيئة)

المنظمة / الموارد	شركة بترول	الجامعة	أمانة العاصمة	مركز تجاري	الأسرة
م/بشرية	- عمال حفر - مديرين فنيون	- المدرسون - الموظفون	- المواطنون - رجال الأمن	- عمال - إداريون	- أفراد الأسرة
م/مالية	- الأرباح - استثمارات المساهمين	- رسوم دراسية - مساعدات حكومية	- الضرائب - مساعدات الدولة	- الأرباح -استثمارات المالك	- المرتب
م/مادية	- معامل تكرير - مباني	- كمبيوتر - مباني وتجهيزات	- المباني -المعدات المختلفة	- المباني - المخزون	- مباني أثاث
المعلومات	- التنبؤ بالمبيعات - متطلبات الأوبك - الأبحاث	-معلومات عن احتياجات المجتمع	- التوقعات الاقتصادية/ السكانية - إحصائيات	- كشف بأسماء المواد - معلومات عن الاحتياجات	- الأسعار - ومعلومات عن الاحتياجات
الوقـــــــــت					

الشكل (1–3): العلاقة بين الموارد والوظائف الإدارية وعلاقتهما بتحقيق الأهداف

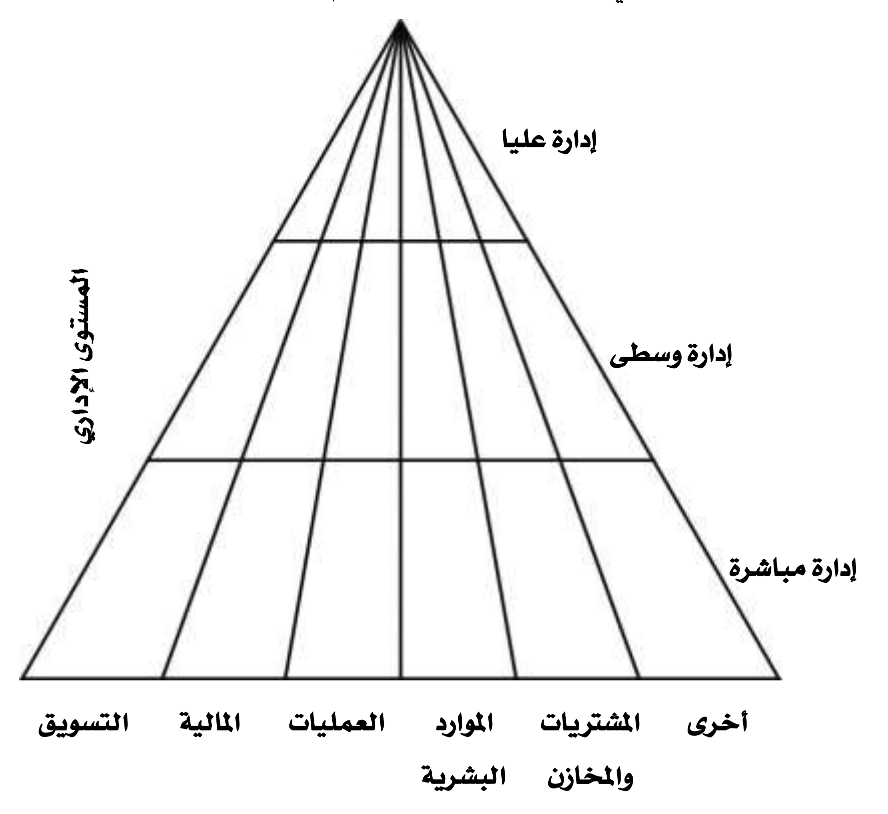
2 -7. أنواع المديرين Kinds of Managers:

يمكن التمييز بين المديرين من جانبين أساسين:

الأول: (المستوى الإداري الذي يشغله المدير في المنظمة التي يعمل بها).

والثاني: (القطاع الإداري الذي يمارس المدير نشاطه فيه، كالتسويق والمالية .. إلخ).

والشكل **(1-4)** يوضح أنواع المديرين على ضوء **المستويات الإدارية** التي يشغلونها و**القطاعات الإدارية** التي يمارسون فيها نشاطاتهم.



الشكل (1-4): أنواع المديرين حسب المستويات الإدارية والقطاعات الوظيفية

2-7-1. أنواع المديرين حسب المستوى الإداري

Differentiation by Levels of Management

في أغلب المنظمات □ خاصة الكبيرة منها □ هناك ثلاثة مستويات إدارية، هي الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة.

الإدارة العليا Top Management:

فالمديرون في هذا المستوى يشكلون عدداً قليلاً نسبيّاً، ويسيطرون على المنظمة، وتشمل الإدارة العليا الرئيس/ ونائب الرئيس، والمدير التنفيذي (CEO)، ومديرين الإدارة العليا □ بشكل خاص □ هم الذين يضعون الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، ويمثلون المنظمة أمام الجهات الخارجية، سواءً كانت خاصة أم حكومية، وأعمالهم تتسم بالتنوع والتحدي، ويتخذون قرارات استراتيجية تتعلق بامتلاك شركات أخرى، والاستثمار في مجال الأبحاث والتطوير، والدخول والخروج من سوق معينة، وبناء مصانع ومنشآت جديدة، ويعملون ساعات طويلة، ويقضون معظم ساعات عملهم في الاجتماعات أو الاتصالات التلفونية.

الإدارة الوسطى Middle-management:

والمديرين في هذا المستوى يشكلون عدداً أكبر نسبيًّاً في أغلب المنظمات، وتتشكل الإدارة الوسطى عادة من مدير المصنع، مدير العمليات، والمدير المالي، والمسئوولية الأساسية للإدارة الوسطى هي تطبيق السياسات والخطط التي توضع من قبل الإدارة العليا، والإشراف والتنسيق على أعمال الإدارة المباشرة First-Level Management، وتعمل الإدارة الوسطى كجسرٍ رابطٍ بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة.

الإدارة المباشرة First-line Management:

تمارس الإدارة المباشرة الإشراف والتنسيق على أعمال الموظفين والعاملين التشغيليين وأنشطتهم، والأسماء الشائعة لمديرين الإدارة المباشرة تشمل المشرف، والضابط إداري، وعلى عكس المديرين في الإدارتين الوسطى والعليا، فالمديرون المباشرون يقضون جزءاً كبيراً من وقتهم في الإشراف على أعمال المساعدين لهم.

2-7-2. أنواع المديرين حسب القطاع الوظيفي

Differentiation by Areas of Management

بغض النظر عن المستويات الإدارية التي يشغلها المديرون، فإنه يمكنهم العمل في وظائف وقطاعات عدة في المنظمة، ففي كل منظمة يوجد مديرون للتسويق، والمالية، والعمليات، والموارد البشرية، ويوجدون في المستويات الإدارية الثلاثة: العليا والوسطى والمباشرة.

- **مديرو التسويق Marketing Managers:**

ومديرو التسويق يمارسون أعمالاً مرتبطة بوظيفة التسويق التي تعمل على جعل العملاء والزبائن يُقدِمُونَ على شراء سلع وخدماتها المنظمة.

- **المديرو الماليون Financial Managers:**

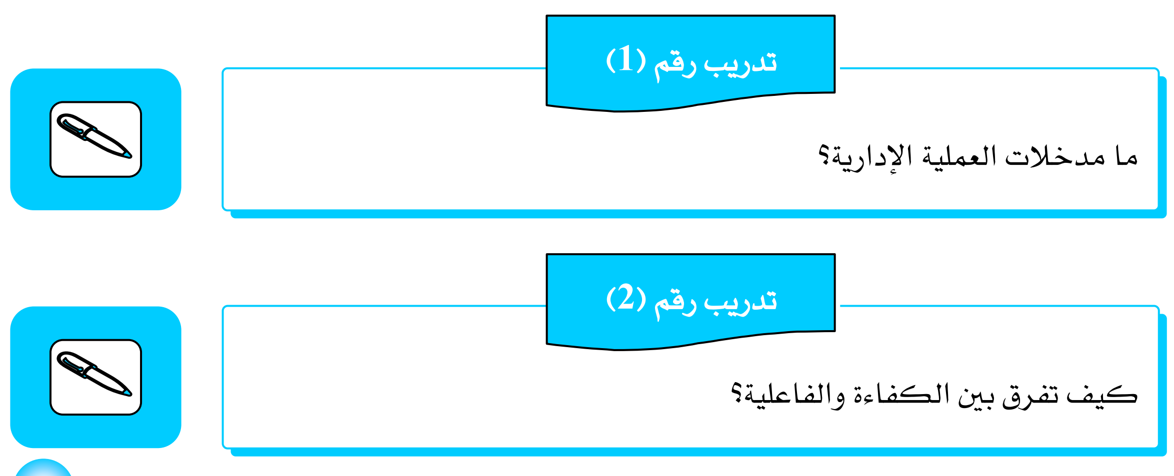
ويتعاملون مع قرارات الاستثمار، وقرارات التمويل المتعلقة بالمنظمة.

- **مديرو العمليات Operation Managers:**

ويهتمون بخلق وإدارة النظام الذي يعمل على إيجاد سلع وخدماتها المنظمة، ويقومون برقابة المنتج والمخزون، ورقابة الجودة ... إلخ.

- **مديرو الموارد البشرية Human Resources Managers:**

مديرو الموارد البشرية مسؤولون عن توظيف وتطوير القوى العاملة، والتخطيط الوظيفي، وجذب العمالة واختيارها وتدريبها وتطويرها، ووضع وتقييم نظم التعويضات والحوافز... إلخ.



تدريب رقم (1)

ما مدخلات العملية الإدارية؟

تدريب رقم (2)

كيف تفرق بين الكفاءة والفاعلية؟

أسئلة التقويم الذاتي (1)

?

1. ما مفهوم الإدارة؟
2. ما خطوات صناعة القرار في المنظمة؟
3. ما مخرجات العملية الإدارية؟
4. يمكن التمييز بين المديرين من جانبين أساسيين. اُذكرهما.
5. اُذكر أنواع المديرين حسب القطاع الوظيفي.
6. عرف الوظائف الإدارية.
7. هناك ثلاثة مستويات إدارية. اُذكرها.

3. وظائف المنظمة التخصصية:

إضافة إلى الوظيفة الإدارية التي تمارس من قبل المنظمة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرار، فإن المنظمة تقوم بتقديم السلع والخدمات إلى المستهلك النهائي، وتحقيق خدمة عامة للمجتمع، أو أرباح مناسبة لأصحابها، ومن أجل ذلك فإنها تقوم بممارسة مجموعة من الأنشطة أو الوظائف تسمى بوظائف المنظمة التخصصية، مثل: وظيفة الإنتاج والعمليات، وظيفة الشراء والتخزين، وظيفة التسويق، وظيفة النقل، وظيفة البحث والتطوير، وظيفة العلاقات العامة ... إلخ.

وتتضمن كل وظيفة تخصصية من وظائف المنظمة نوعين من النشاط: نشاط إداري يقوم به المديرون والمشرفون، ونشاط فني متخصص يقوم به الأخصائيون أو الفنيون.

وعموماً فإن مجموعة الأنشطة التخصصية في المنظمة يمكن أن تجمع بين وظائف وإدارات متنوعة، تحقيقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، واهم هذه الوظائف:

أ. الشراء والتخزين.
ب. الإنتاج/ العمليات.
ج. التسويق.
د. الأفراد
هـ. العلاقات العامة.
و. التمويل والإدارة المالية.

وفيما يلي شرح موجز لكل وظيفة :

3 -1 الشراء والتخزين:

إن وظيفة الشراء من الوظائف المهمة في المنظمة، حيث يتوقف عليها أرباح المنظمة ونجاحها إلى حدٍّ كبيرٍ، فإذا لم يتم شراء المواد الأولية والآلات والمعدات والمستلزمات اللازمة للعمليات الإنتاجية بدرجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية، فإن المنظمة تكونُ غير قادرة على المنافسة مع المنظمات التي تتمُّ فيها عملية الشراء بكفاءة عالية.

ولا شكَّ أن الإهمال في القيام بتأدية وظيفة الشراء بشكل سليم يؤدي عادة إلى مشاكل عديدة بالنسبة للمنظمة، مثل تضخم المواد والبضاعة المخزونة، مما يؤدي إلى التلف والتقادُمِ، وذلك عند الشراء بكميات كبيرة، وتوقف العمليات الإنتاجية، وعدم انتظامها، وعدم تحقيق رغبات العملاء والمستهلكين عند الشراء بكميات قليلة، مما يجعلهم يتحولون إلى التعامل مع المنظمات الأخرى المنافسة.

وعمليات التخزين للمواد والمستلزمات لا تقلُّ في الأهمية عن وظيفة الشراء، حيث يقتضي الأمر المحافظة على المواد والمستلزمات المشتراة والسرعة في صرفها، ومتابعة حركة دوران الأصناف في المخازن، حتى يقل رأس المال المستثمر في المخازن إلى أقل حَدٍّ مُمكن، دون الإضرار بمصالح المنظمة.

ويمكن تلخيص أهداف ومسؤوليات وظيفة الشراء فيما يلي:

- توفير مستلزمات المنظمة من مواد ومعدات رأسمالية لضمان حُسن سير العملية الإنتاجية.
- شراء الكميات المناسبة من المستلزمات، وتخفيض رأس المال المستثمر في المخازن إلى أقل حَدٍّ مُمكنٍ، دون الإضرار ببرنامج الإنتاج أو البيع أو بمصالح المنظمة الاقتصادية.
- توفير الأصناف بالجودة المناسبة، ومراعاة التجانس والتبسيط في المشتريات قدر الإمكان، بما يُسَهّلُ مهمة التخزين والإنتاج، ويُقلّلُ من المخزون ورأس المال المستثمر فيه، ويُقلّلُ من التلفِ والتقادُمِ.
- توفير المستلزمات بأقل تكلفة ممكنة، مع مراعاة مستوى الجودة والخدمة المطلوبة من المورّدِينَ.

- شراء المستلزمات في الوقت المناسب، حتى يمكن الاستفادة من انخفاض الأسعار، مع عدم الإضرار ببرنامج الإنتاج والبيع.

كما يمكن تلخيص النواحي الأساسية لنشاط التخزين وأهدافه فيما يلي:

- استلام المواد والمستلزمات والمحافظة عليها.
- الاحتفاظ ببعض المواد والمستلزمات لمدة من الزمن، حتى يمكن إعدادها للإنتاج.
- توفير المساحات الكافية والأمكِنة والوسائل المناسبة لحفظ وتحزين المواد والمستلزمات، بما يضمن حُسنَ جودِتها وعدم تلفها أو ضياعها، وبما يسهل صرفها في الوقت المناسب وبأقل جهد.
- صرف الطلبات من الأصناف المختلفة طبقاً لأوامر الصرف المعتمدة من السلطات المختصة.
- إعداد السجلات المَخزَنيِّة اللازمة لحصر الموجودات المختلفة، وتَتَبُّع حركة كل صنف فيها ومعرفة سرعة دورانه، واكتشاف أيَّ عجزٍ في الأرصدة المختلفة.

3 -2. العمليات/ الإنتاج:

وتتناول هذه الوظيفة النواحي الخاصة بتخطيط وتنفيذ ومراقبة استخدام المواد والمستلزمات والآلات والمعدات الرأسمالية، وكذلك القوى البشرية المرتبطة بالإنتاج والعمليات.

وتوجد هذه الوظيفة في المنظمات الصناعية والخدمية، إذ إن الإنتاج يعني التصنيع، ويقابل ذلك في مجال الخدمات ما يسمى بإدارة العمليات.

ويمكن تلخيص أهداف ومسؤوليات إدارة الإنتاج والعمليات بما يلي:

- ☐ **اختيار موقع المنظمة:** والاعتبارات التي يجب الأخذُ بها عند اختيار موقع المنظمة تشمل القُرب من مصادر المواد الأولية، وسوق التوزيع، ووسائل المواصلات، والأيدي العاملة، والطاقة ... الخ.
- ☐ **الترتيب الداخلي للمنظمة:** ويتعلّقُ بوضع المعدات والآلات، من حيث ترتيبها بشكل يتناسبُ مع طبيعة العملية الإنتاجية، وبما يمكن من حسن الاستفادة من المساحة

التي يقوم عليها موقع المنظمة، ويسهل انسياب المواد من بداية العملية الإنتاجية وحتى نهايتها.

☐ **تخطيط عمليات التشغيل والإنتاج:** وتشمل هذه المسؤولية أوجه النشاط التالية:

- مراجعة التصميمات الخاصة بالمنتجات ومستلزماتها للتأكد من أنها تناسب طرقْ التشغيل من معداتها .
- اكتشاف طرق ومعدات إنتاجية جديدة وتنميتها، لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- تحليل عمليات التشغيل اللازمة وتتابعها وترتيبها المناسب.
- تحديد المعدات والآلات والأفراد اللازمين لكل عملية من عمليات الإنتاج.
- قياس الوقت اللازم لكل عملية من عمليات التشغيل وتحديده.
- تحديد المواد اللازمة لكل وحدة – أو جزء من وحدة – من الوحدات المنتجة.
- تقدير التكاليف في مراحل النشاط المختلفة.
- وضع الخطة النهائية للإنتاج على أساس حجم المبيعات المرُتقبة وبأسعارِ معينة.

☐ **مراقبة الإنتاج:** حيث تراقب عمليات التنفيذ للخطة الإنتاجية، وتقارن النتائج مع الخطة لمعرفة الانحرافات واتخاذ اللازم لتصحيح الأوضاع.

☐ **مراقبة الجودة:** وذلك بغرض المحافظة على جودة الإنتاج، بما يساعد على خفض التكاليف ويتفق مع حاجة السوق، وتتمُّ هذه المُهِمّةِ أثناء المراحل الإنتاجية وبعد الانتهاء من الإنتاج.

☐ **تحسين ظروف العمل داخل المنظمة:** بتوفير التهوية والإضاءة المناسبتين وإيجاد وتحسين أماكن الراحة للعمال حتى ترتفع كفاءتها الإنتاجية.

3 -3. التسويق:

تُعدُّ وظيفة التسويق من الوظائف المهمّة والحسّاسة في الدول المتقدمة اقتصاديًّا، بعد أن أصبحت المشاكل التي تواجه المنظمات لا تقتصر على الجانب

الفني فقط بل تتعداه إلى الجانب الإداري، وأهمها دراسة السوق، وتوزيع المنتجات بأعلى كفاءة وأقل تكلفة مُمكِنة، وإشباع رغبات المستهلكين.

وإذا كان الأمر كذلك بالنسبة للدول المتقدمة، فإنَّ الدول الناميةَ أصبحت تهتمُّ بنواحي التسويق المختلفة أيضاً.

وتهدف وظيفة التسويق إلى اكتشاف حاجاتِ المستهلكين وإثارة رغباتهم، ثم ترجمة هذه الرغبات والحاجات إلى مواصفات للمنتجين لإنتاجها، ثم العمل على تمكين أكبر عدد ممكن من المستهلكين من اقتناء هذه المنتجات سواء كانت سلعاً أو خدمات؛ لإشباع رغباتهم وأذواقهم.

وتتناول وظيفة التسويق الأنشطة التالية لتحقيق هذه الأهداف:

- المشاركة في إعداد مواصفات السلعة المرغوبة لدى المستهلكِين في السوق، من حيث طبيعتها ومميزاتها وشكلها ومنافعها وسهولة توزيعها.
- المشاركة في دراسة السوق لمعرفة رغبات المستهلكِينَ، وعادات شرائهم، ومدى تفضيلهم لسلعة المنظمة، وإمكانيات فتح أسواق جديدة للتوزيع.
- تحديد منافذ التوزيع المُمكنة والملائمة لظروفِ المستهلكين وطبيعة السلعة.
- المشاركة في تحديد أسعار البيع، مع ملاحظة أثرها في حجم المبيعات وأرباح المشروع، وذلك بعد دراسة سياسات تثمين السلع المنافسة في السوق.
- تنسيق العلاقة بين إدارة المبيعات ومخازن السلع تامة الصنع، بما يزيد من دوران البضاعة في المخازن، وبما يكفي رغبات المستهلكين.
- القيام بالعمليات الإعلامية وترويج المبيعات.
- تدريب عمال البيع ومراقبتهم ومكافأتهم.

3 -4. الإدارة المالية:

تعدُّ الإدارة المالية من أهم الوظائف في المنظمة منذ نشأتها وحتى آخر لحظة في حياتها. وكثيراً ما يرجع فشل المنظمة إلى سوء الإدارة المالية، ونجاحها إلى نجاح الإدارة المالية.

ومن أهم المهام والمسؤوليات التي تتولاها الإدارة المالية في المنظمة ما يلي:

- تقدير الأموال المطلوبة في المنظمة للاستثمار في الأصول المتداولة أو الثابتة.
- تحديد تكلفة عناصر ومصادر التمويل المختلفة لاختيار أقلها تكلفة.

- تحديد هيكل التمويل الملائم بعد أن يتمُّ تقديرُ الأموال المطلوبة وتحديد تكلفة كل عنصر منها.
- التعرف على مصادر التمويل قصيرة الأجل أو طويلة، لمساهمتها في هيكل التمويل.
- إعداد القوائم المالية التي تستخدم في التحليل المالي.
- القيام بعمليات التحليل المالي بواسطة النسب المالية، لمعرفة مركز المنظمة التنافسي، وما يحدث به من تطورات على فترات زمنية مختلفة.
- تقييم بدائل الاستثمار المختلفة، لاختيار أنسبها وأفضلها على أسس علمية سليمة.
- الموازنة بين السيولة والرّبحِيَّة، وما يتصلُ بذلك من تخطيطِ للنقود وإدارتها.
- الرقابة على إدارة الذِّمَمِ، من حيث الرصيد وفترات الائتمان، حيث يؤثر ذلك على حجم التمويل المطلوب.
- الرقابة على الاستثمار في البضائع والمواد المخزونة.

بالإضافة إلى التنظيم الداخلي للإدارة المالية، والقيام بالعمليات الإجرائية العادية، كالحسابات والتكاليف والمراجعة.

3 -5. الموارد البشرية:

تهتم وظيفة الموارد البشرية في المنظمة بتكوين القوى العاملة وتنميتها، وكل ما يتعلق بشؤونها الإدارية، بما يضمن توفير الكفاءات البشرية اللازمة لأنواع الوظائف المختلفة في المنظمة.

ومن أهم المهام والمسؤوليات التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية في المنظمة ما يلي:

- اختيار وتعيين العاملين، ووضع سياسات النقل والترقية... إلخ.
- رسم سياسات الأجور والمرتبات.
- وضع السياسات المرتبطة بالأفراد.
- مراعاة العلاقات الإنسانية التي يجب أن تسودَ في المنظمة.
- الاهتمام بالعلاقات الرأسية والأفقية التي يجبُ أن تسود في المنظمة.
- القيام بخدمات عامة للعاملين، مثل الخدمات الصحية والاجتماعية.

3 -6. العلاقات العامة:

تهدف هذه الوظيفة إلى رعاية العلاقات بين المنظمة والمجتمع الذي توجد فيه، وكسب ثقة الرأي العام بالمنظمة وبما تقدمه من سلع أو خدمات، وتحسين صورة المنظمة أمام الرأي العام والمجتمع بصفة عامة.

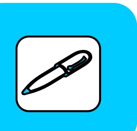
ومن أهم المهام والمسؤوليات المناطة بهذه الوظيفة ما يلي:

- تنظيم العلاقة والصلة بين المنظمة والمجتمع المحيط بها، من خلال المساهمة في تقدم المجتمع ورفاهيته، وبما يضمن استمرار العلاقات الحسنة بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه.
- الاشتراك مع إدارة الموارد البشرية في رسم السياسات الإدارية المتعلقة بالعاملين، بما يضمن للمنظمة صورة حسنة أمام المجتمع.
- تحسين العلاقة بين المنظمة ونقابات العمال، وضمان استمرار ذلك.
- العمل الدائم على تحسين الصلات مع عملاء المنظمة، على أساس الصدق والأمانة وتبادل المنافع وعدم الاستغلال، حتى يمكن الاحتفاظ بالعملاء وتوسيع الأسواق لمنتجات المنظمة.
- مساعدة الحكومة في التغلب على الأزمات الاقتصادية، وبما يضمن الرفاهية الاقتصادية للبلاد.



تدريب رقم (3)

تتضمن كل وظيفة تخصصية من وظائف المنظمة نوعين من النشاط، ما هما؟



تدريب رقم (4)

ما أوجه النشاط التي تشملها مسؤولية تخطيط عمليات التشغيل والإنتاج؟

أسئلة التقويم الذاتي (2)

1. ما وظائف المنظمة التخصصية؟
2. ما أهداف ومسؤوليات وظيفة الشراء؟
3. ما أهداف ومسؤوليات إدارة الإنتاج والعمليات؟
4. ما النواحي الأساسية لنشاط التخزين؟
5. ما الأنشطة التي تتناولها وظيفة التسويق؟
6. ما أهم المهام والمسؤوليات التي تتولاها الإدارة المالية؟
7. ما أهم المهام والمسؤوليات التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية في المنظمة؟
8. ما أهم المهام والمسؤوليات المناطة بوظيفة العلاقات العامة؟

4- أهمية الإدارة:

(تتمثل أهمية الإدارة بشكل عام في أنها الأداة التي تقود إلى التقدم الاقتصادي والاجتماعي والحضاري لأي أمة من الأمم)، وإن سبب تخلف الأمم لا يعود إلى نقص الموارد الطبيعية أو البشرية، وإنما يعود ذلك بالدرجة الأولى إلى تخلف الإدارة فيها، حيث إن الإدارة الفعّالة تكون قادرةً على الحصول على الموارد واكتشافها، أو استخدام المتاح منها أحسن استخدام.

وعلى ذلك فإن العقبة الكبرى في سبيل التقدم الاقتصادي والاجتماعي للأمم هي سُوء الإدارة أو ضعفها، إذ إن سُوء الإدارة أو ضُعفها يؤديان إلى المزيد من التخلف.

وما ينطبق على الأُمم والمجتمعات ينطبق على المنظمات المختلفة، الزراعية منها والصناعية والتعليمية والخدمية، حيث إنّ نجاح هذه المنظمات وتقدمها يعودان إلى الإدارة الجيدة والفعالة، وتعثرها يعود إلى الإدارة المتخلفة والضعيفة فيها.

وتشير العديد من المشاهدات إلى أن الدول الأكثر تقدماً والتي يرتفع فيها المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي تمتلك إدارة متقدمة على درجة عالية من

الكفاءة والفاعلية، في حين أن الدول المتخلفة تظهر فيها الإدارة أقل كفاءة وفاعلية، أو ضعيفة إن لم تكن سيئة، وهذا يعكس أهمية الإدارة بالنسبة للمجتمع، باعتبارها عاملاً هامًّا وضرورياً لتقدم المجتمع ونموه وازدهاره، إذ أن العبرة ليست فيما يملكه المجتمع من موارد وإمكانيات، فهناك العديد من الدول النامية تملك ثروات وموارد هائلة، منها الطبيعية والبشرية، ولكنها تتصف بالتخلف والفقر لكونها عاجزة عن توفير الإدارة الواعية القادرة على تهيئة هذه الموارد واستغلالها بالشكل الأمثل، وتوجيهها إلى ما يُحقق أهداف المجتمع، ويؤدي إلى نموه وازدهاره، فعن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة تتمكن الإدارة الفعالة من إشباع حاجات ورغبات أفراد المجتمع المادية والمعنوية، وتحقيق الرفاهية والازدهار لأبنائه.

كما أن أيَّ منظمة لا تستطيع أن تُحققَ الأهداف التي وُجدت من أجلها إلاَّ من خلال إدارة فعالة وكفاءة قادرة على تهيئة الموارد والكفاءات، وتعبئتها وحسن استغلالها، فالإدارة الفعالة تستطيع أن تمزج بين الموارد البشرية والطبيعية المتاحة بشكل أفضل، وبما يُحَقِّقُ الكفاءةَ والفاعليّةَ المطلوبينِ، إدارة تستطيع أن تَضَعَ الخُططَ السليمة التي تكفل تحقيق الأهداف بأقصر الطرق وأيسرها وأقلها كلفة، إدارة قادرة على إقامة التنظيم الجيد وتنمية الكفاءات الإدارية المناسبة، وتوجيه العاملين وإرشادهم وكسب ثقتهم، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي أهداف المجتمع كَكُلِّ.

وليس هناك مثل أوضحُ من التجربة اليابانية، فاليابان دولة فقيرة بالإمكانات الذاتية، سواء من حيث الثروات الطبيعية أو المساحة الزراعية، فهي تستورد نحو 90٪ من مدخلات الإنتاج فيها، ومع ذلك تُعدُّ من حيث الكفاءة الإنتاجية ومستوى التقدم الاقتصادي والاجتماعي من أرقى الدول، إن لم تكن أرقاها، بينما نجد دولاً أخرى غنية بالموارد المالية والثروات الطبيعية ومتسعة المساحة، ومع ذلك فإنها تُعدُّ من الدول المتخلفة، إن السبب الرئيس في رأي الكثيرين يعود بدرجة كبيرة إلى نمط الإدارة السائدة، وإذا كان ذلك ينطبق على الدول فهو ينطبق أيضاً على المشاريع الصغيرة والكبيرة على المستوى الوطني والإقليمي.

ويمكن القول: إن أهمية الإدارة تبرز من خلال الحقائق التالية:

- إن الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق التكامل بين المنظمة والبيئية المحيطة بها، من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المختلفة من البيئة، ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض بما يؤدي إلى تلبية احتياجات البيئة والمجتمع من السلع والخدمات.
- إن الإدارة عنصر أساسي وضروري لتحقيق عملية التوازن بين والأهداف المتضاربة داخل المنظمة واتجاهاتها، حيث تقوم الإدارة بإيجاد توازن بين اتجاهات وأهداف الأفراد داخل المنظمة، والمساهمين والمالكين لها، وكذلك إيجاد توازن بين أهداف المنظمة واتجاهاتها وأهداف واتجاهات الجهات الخارجية، مثل الأجهزة والهيئات الحكومية المختلفة، والعملاء، والمورِّدينَ، والدائنينَ، والنقابات، وغير ذلك من الأطراف الخارجية والداخلية.
- إن الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل على مستوى المنظمة والدولة، فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية، وكذلك توفير مقومات الإنتاج، وتخصيص الموارد وتوزيعها التوزيع الأمثل على الاستخدامات البديلة.
- إن الإدارة تتحملُ على عاتقها مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات وللمجتمع كَكُلٍّ بكفاءة وفاعلية.
- إن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء واستمرار المنظمات، الأمر الذي يتطلب القدرة على مواجهة الكثير من التحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنافسية ... الخ.

4 -1. مسؤولية الإدارة:

إن على الإدارة مسؤولية كبيرة أمام اللّه أولاً، وأمام المجتمع ثانياً، مسؤولية أمام اللّه سبحانه وتعالى، لكونها مُؤتَمنَة على الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة لها، ويجب عليها أن تتحملَ هذه الأمانة أمام المجتمع بصفتها المسؤولة عن تحقيق النتائج التي وُجدت من أجل تحقيقها، أي إنَّ الإدارةَ مسؤوليةٌ اجتماعيةٌ بطبيعتها، مسؤوليةٌ وتكليف ضمني من المجتمع باستخدام موارده أفضل استخدام ممكن لتحقيق

نتائج، سلعاً أو خدمات، تشبع حاجة أفراد المجتمع، وفي نفس الوقت ترضي اللّه تعالى.

وتكون الإدارة مسؤولة أمام المجتمع عن طريق التزامها بعدة التزامات أساسية في تحقيقها للنتائج، ومن أهم هذه الالتزامات:

- الالتزام باختيار العناصر الملائمة (أفراد، وآلات ومعدات، ومواد... إلخ) لتحقيق أفضل النتائج، سلعاً أو خدمات.
- الالتزام باستخدام هذه العناصر التي تقرر استخدامها أحسن استخدام.
- الالتزام بالاستمرارية وتحقيق التوازن بين متطلبات الأجلين الطويل والقصير.

4 -2. أهداف الإدارة Goals of Management:

- زيادة الإنتاجية وتحسين الربحية.
- تحقيق النمو والتوسع والاستمرارية.
- زيادة الحِصَّة السّوقِيَّة للمنظمة.
- تحقيق التجديد والابتكار.
- تحسين رضا العاملين والزبائن.
- تحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

4 -3. المهارات الإدارية Management Skills:

هناك مهارات معينة لا بُدُّ من توافرها في المديرين حتى يتمكنوا من إدارة منظماتهم بنجاح.

إن التعامل مع الناس □ مرؤوسين ورؤساء وزملاء □ مع مراعاة الاختلافات الفردية، يتطلب من المدير أن يتمتع بعدة مهارات هي:

1. المهارات الفنية.
2. المهارات الإنسانية.
3. المهارات الفكرية.
4. مهارات إدارية أساسية.
5. مهارات خاصة.

وفيما يلي شرح لهذه المهارات:

4-3-1. المهارات الفنية Technical Skills:

(وتشمل استخدامَ معرفة وخبرة متخصصة لتنفيذ الأعمال المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد). ومن الأمثلة على هذا النوع من المهارات: الهندسة، برمجة الحاسوب، والمحاسبة، والمهارات تتعلق بطبيعة العمل، وطبيعة المنظمة، وبالتالي فإنها تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر.

4-3-2. المهارات الإنسانية Human Skills:

(تعني المهارات الإنسانية القدرةَ على التعامل مع الناس، وخلق وإيجاد روح التعاون في الفريق الذي تعمل على قيادته). أي: إنها تتعلقُ بالعمل مع الاتجاهات، ومع موضوع الاتصال، ومع الأفراد والجماعات واهتماماتهم، وباختصار يمكن القول: بإنها تتعلق بالعمل مع الناس، والقدرة على التحفيز، والقدرة على إدارة الصراعات، والقدرة على التأثير في الآخرين والتكيُّف معهم.

4-3-3. المهارات الفكرية Conceptual Skills:

(تشمل المهارات الفكرية القدرةُ على رؤية المنظمة كُلاًّ لا يتجزأ، ومن عناصر هذه المهارة القدرة على ربط أجزاء موضوع ما ربطاً مُحكماً منطقيًّاً، والقدرة على رد الأمور إلى أسبابها الحقيقة). أي: القدرة على التحليل، والقدرة على التمييز بين الأسباب والمظاهر والأعراض، والقدرة على الابتكار والحسم واتخاذ القرارات.

4-3-4. مهارات إدارية أساسية:

(وهي مهاراتُ تتعلّق بتخطيطِ وتنظيمِ وتوجيهِ ورقابةِ العملِ بشكلِ منظمِ وكُفءٍ).

4-3-5. مهارات خاصة:

(مهارات اللغة، التفاوض، مهارات فهم الحضارات).

هذا ومن الطبيعي أنه عندما ينتقل الشخص من مستوى الإدارة المباشرة إلى مستوى الإدارة العليا، فإن مهاراته الفكرية تصبح أكثر أهمية، في حين تصبح المهارات الفنية أقل أهمية، إن التفسير المنطقي لذلك أنه عندما يتقدم المديرون في مستوياتهم الإدارية في المنظمة فإنهم يصبحون أقل اهتماماً بأنشطة الإنتاج الفعلي أو المجال الفني، ويصبحون أكثر اهتماماً بمجال التوجيه في المنظمة ككل. إن المهارات الإنسانية للمديرين مهمة للغاية في جميع المستويات الإدارية □ العليا والوسطى والمباشرة □ حيث أن القاسم المشترك في جميع المستويات الإدارية هم الناس.

وكلما أنتقل المديرون من مستوى الإدارة المباشرة (الإشرافية) إلى مستوى الإدارة العليا تصبح المهارات الفكرية أكثر أهمية من المهارات الفنية، لكن المهارات الإنسانية تظل على نفس المستوى من الأهمية، كما يتبين من الشكل **(1-5)**.

الشكل (1-5): المهارات الإدارية

وتُكتسب المهارات الإدارية من خلال التعليم المستمر خلال حياة الفرد، والخبرات المكتسبة الناتجة عن ممارسة الوظائف المتعددة.

4 -4. عمومية الإدارة The Universality of Management:

المقصود بعمومية الإدارة أمران:

4-4-1. المفهوم الأول لعمومية الإدارة:

(أنّ الإدارة تمارسُ في كُلِّ المنظمات مَهمَا اختلفت أنواعها (تجارية، أو صناعية، أو زراعية، أو خدمية)، أو أحجامها (صغيرة، أو متوسطة، أو كبيرة)، أو ملكيتها (عامة، أو خاصة، أو مختلطة، أو تعاونية ... إلخ) حيث يتم النظر إليها كمنظمة وجدت من أجل تحقيق نتائج (سلعاً أو خدمات)،

باستخدام الموارد اللازمة لذلك (مواد، آلات، أفراد، معلومات ... إلخ)، من خلال ممارسة العملية الإدارية المسؤولة عن تحقيق النتائج، بمعنى أن الإدارة تصاحب كل جهد جماعي وتلازمه، سواء في المنظمات العامة أو الخاصة، وذلك لأن الإدارة هي الإدارة، وأن المبادئ العلمية للإدارة واحدة، سواء كانت إدارة أعمال خاصة، أو إدارة أعمال عامة (حكومية)، وأن الاختلاف ليس في جوهر الإدارة، وإنّما في مجال تطبيقها فقط، **فإذا كان مجال تطبيق الإدارة منظمات الأعمال ذات الطابع الاقتصادي بقصد الربح سميت بإدارة الأعمال** Business Administration، وإذا كان مجال التطبيق الأعمال العامة والحكومية سميت بالإدارة العامةPublic Administration.

2-4-4. المفهوم الثاني لعمومية الإدارة:

(هو أن كلَّ المديرينَ يُمارسونَ العمليةَ الإدارية □ وخاصة وظائف الإدارة □ من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وفي كُلّ المستويات الإدارية □ العليا والوسطى والإشرافية) مع بعض التفاوت، حيث إن درجة ممارسة كل وظيفة من الوظائف الإدارية تتأثر بموقع المدير في المنظمة، فالمدير في الإدارة العليا يمارس وظيفة التخطيط بدرجة أكبر من ممارسة الوظائف الأخرى، والعكس بالعكس صحيح بالنسبة للمديرين في مستويّي الإدارة الوسطى والإشرافية، فإنهم يمارسون وظائف الرقابة والتوجيه بدرجة أكبر من ممارستهم لوظيفة التخطيط، في حين أن وظيفة التنظيم تكاد تكون ثابتة الدرجة في جميع المستويات الإدارية، وكذلك الحال في عملية اتخاذ القرارات فالمدير مهما كان مستواه الإداري لا بدُّ أن يقوم باتخاذ القرارات، المتعلقة بجوانب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وحل المشكلات المتعلقة بها.

والشكل **(1-6)** يبين الوقت المستغرق في ممارسة الوظائف الإدارية (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، واتخاذ قرارات) والوظائف التنفيذية، وبحسب المستويات الإدارية المختلفة.

الوظائف الإدارية
الإدارة العليا
الإدارة الوسطى
الإدارة المباشرة
الوظائف التنفيذية

شكل (1□6) : العلاقة بين المستوى الإداري والوقت المستغرق في إدارة الوظائف الإدارية والتنفيذية

4 -5. هل الإدارة علم أم فن؟

كثيراً ما يثار الجدل بين رجال الفكر الإداري والممارسين على حد سواء حول الإدارة، هل هي علم أم فن؟ هل الإدارة علم له مبادئ يمكن دراستها وتدريسها؟ هل الإدارة فن تعتمد على الخبرة والموهبة والمهارة الفردية، وبالتالي لا يمكن تدريسها ولا دراستها، لكونها شيئاً فطريًّاً يولد مع الشخص أو يكتسب بالخبرة العملية؟

في الحقيقة أنه لكي يتم الإجابة على هذه التساؤلات يجب أن نحدد ما المقصود بكل من العلم والفن.

العلم هو: **" مجموعة من المبادئ والقوانين، ونتائج التجارب التي تؤكد هذه القوانين والمبادئ".**

والفن هو: **" مجموع الخبرات والمهارات الفردية، الفطرية والمكتسبة".**

وفي الحقيقة إن الإدارة أصبحت علماً له مبادؤه وقوانينه، مع التأكيد على أن مبادئ الإدارة لا يجب أن تكون مطلقة كما هو الحال في العلوم الطبيعية، بل هي مبادئ مرنة نظراً لارتباطها بالعنصر البشري، والإنسان مخلوق معقد لا يمكن معاملته كرقم ثابت (1+1=2)، فله اتجاهاته المختلفة وميوله وآماله المتباينة، وآراؤه المتعارضة، ومن الصعب التنبؤ بسلوكياته أو السيطرة على هذه السلوكيات. وبالتالي فإنه يكفي للمبادئ الإدارية أن تكون مرشدة في التنفيذ، ويمكن القول: إن الإدارة علم من العلوم الاجتماعية، لها مبادئها المرنة التي تتفق مع جوهر العنصر الإنساني، وتُعدُّ مرشداً في التنفيذ.

ويمكن القول أيضاً: **إن الإدارة هي فن التعامل مع الآخرين، أي: مجموعة الخبرات والمهارات الفردية، الفطرية والمكتسبة)** فهي تعني تنفيذ الأعمال من خلال الآخرين، الأمر الذي يتطلب أن تتوفر في الإداري مجموعة من الصفات والقدرات الشخصية التي قد تختلف باختلاف المواقف والظروف، وبالتالي فإنه من الضروري

أن تتوفر في الإداري مجموعة من الصفات والمميزات التي تمكنه من مواجهة مشاكل العمل اليومي، مثل الموهبة، والأمانة، وقوة الشخصية، والمبادأة، والابتكار، والقدرة على فهم الطبيعة البشرية، وحسن التعامل مع الآخرين ... إلخ.

وعلى ذلك يمكن القول: إن العلم والفن الإداري مطلوبان بنفس الدرجة، فهناك المعرفة الإدارية (الخبرات والمهارات) التي ينبغي الحصول عليها واستيعابها، وهناك الحاجة للمبادئ والأساليب العلمية بهدف تحقيق أكبر قدر من النجاح وتحقيق النتائج. وهذا يعني **(أن الإدارة مزيج من العلم والفن)**، فهي تعتمد على الأسلوب العلمي وتلتزم بالمبادئ العلمية عند ممارسة العملية الإدارية، والتنسيق والمزج السليمين بين الموارد الإنتاجية المتاحة، بما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لا بُدُّ أن تكون الإدارة فَنًّا، من خلال الممارسة اليومية للمديرين الذين يتمتعون بالمهارات والمواهبِ الفطريةِ المكتسبة من تلك الممارسة.

4-6. علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

بالرغم من أن الإدارة قد لازمت النشاط البشري منذ القدم، لكنها لم تتبلور إلى علم له أصوله ومبادؤه المتعارف عليها في وقتنا الحاضر إلا في نهاية الربع الأول من القرن العشرين.

وإذا كانت الإدارة في الوقت الحاضر علماً له أصوله وأسسه، فإنَّ هذا لا يعني أنها علم مستقل في تقدمه وتطوره عن العلوم الأخرى، وذلك يرجع إلى الطبيعة الاجتماعية للعملية الإدارية من جهة، والترابط الوثيق بين العلوم المختلفة من جانب آخر، فالإدارة إذن لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن العلوم الاجتماعية والطبيعية الأخرى، حيث إن الإدارة تتعامل مع الإنسان أفراداً وجماعات، وتعمل في ظروف بيئية معقدة اجتماعية وسياسية، وتكنولوجية، واقتصادية ... إلخ، وهكذا نجد للإدارة علاقة بالعلوم الاقتصادية والسياسية وعلم النفس والاجتماع من جهة، ومع علوم أخرى كالرياضيات والفيزياء والهندسة والكيمياء من جهة أخرى، وسنحاول فيما يلي توضيح العلاقة بين الإدارة وبعض العلوم باختصار:

4-6-1. الإدارة وعلم الاقتصاد Management & Economics:

يعرف علم الاقتصاد بأنه: (العلم الذي يسعى إلى استغلال الموارد الطبيعية والبشرية المحدودة بأعلى درجة من الكفاءة لإشباع الحاجات الإنسانية). وتظهر العلاقة بين الإدارة والاقتصاد في (ضرورة أن يكون المدير ذا عقلية اقتصادية حتى يمكنه عند قيامه بتوجيه جهود من يعملون معه أن يراعي الدوافع الاقتصادية التي تحرك جهودهم) من أجور وحوافز ومزايا مادية ورعاية صحية، وحل المشكلات

الاقتصادية المطلوب منه حلها، سواء كانت خاصة بالإنتاج والحجم الاقتصادي للإنتاج، أو بتوفير المستلزمات، أو باختيار منافذ التوزيع، أو بتحديد احتياجات السوق، أو بالتسعير، أو بالنواحي المالية وتوفير الأموال اللازمة للاستثمارات وللتشغيل، إضافة إلى تحقيق عائد مناسب من الربح، ولا يعني هذا أن يكون المدير متعمقاً في علم الاقتصاد وإنما ما نعنيه هنا أن يكون ملمًّا إلماماً معقولاً بعلم الاقتصاد يساعده على إدارة منظمته.

4-6-2. الإدارة وعلم النفس Management & Psychology:

يمكن تعريف علم النفس بأنه (العلم الذي يبحث في دوافع السلوك الإنساني)، فهو يدرس الفرد والعوامل التي تؤثر فيه فتحدد سلوكه وتصرفاته، ومن هنا تتضح العلاقة بين الإدارة وعلم النفس في (أنهما يتعاملان مع البشر، ففي حين أن علم النفس يدرس الفرد واتجاهاته وسلوكياته فإن الإدارة تعمل من خلال الفرد والجماعة)، وحتى يستطيع المدير تشجيع وترغيب العاملين في الإنجاز وتوفير مناخ العمل، فهو يستعين بما يتوصل إليه علماء النفس من دراسات ونظريات وأبحاث عن الفرد وميوله واتجاهاته والعوامل المتحكمة في تصرفاته، لتنير له الطريق الذي يسلكه لتحفيز العاملين، كما أن علم النفس يزود المدير بالمعلومات عن سلوك الجماعات وتفاعلها وكيفية التأثير فيها ومعاملتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، وينطبق هذا على علم النفس الصناعي.

4-6-3. الإدارة وعلم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات، من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها والعلاقات التي تنشأ بينها ولأن الإدارة تقوم على الجهد البشري وتتعامل مع الجماعات داخل التنظيمات الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها، فإن فهم الجماعات أمر أساسي للمدير.

هذا وقد وجدت العلاقة بين علم الإدارة وعلم الاجتماع من واقع مجال اهتمام علم الاجتماع بدراسة السكان التي هي من مجالات الدراسة في علم الاجتماع، والتي تهم القائمين بإدارة المنظمات والمشروعات، حيث تعدُّ الأساس الأول لدراسة الأسواق الحالية والمحتملة لتصريف السلع المختلفة وخصائص هذه الأسواق، ويرجع ذلك إلى أن توزيع السكان وكثافتهم وتقسيمهم على أسس متعددة كالسن والجنس ودرجة التعليم والمركز الاجتماعي والمهنة والقدرة الشرائية، بالإضافة إلى دراسة تركيب المجتمع والأسرة وما يحتاجان إليه من سلع وخدمات، وسلوك أفرادهما ودوافعهما في الشراء، والنسبة المخصصة للإنفاق على مطالب الأسرة المختلفة، كل ذلك يساعد رجل الإدارة في تحديد ما يمكن أن يقوم بتصريفه في السوق، وخصائص هذه الأسواق، وما يمكن أن يتوقعه من نجاح فيها.

4-6-4. الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية:

يقصد بالعلوم الطبيعية والرياضية علوم الفيزياء والكيمياء والأحياء والفلك والإحصاء والرياضيات ومن مظاهر العلاقة بين الإدارة وهذه العلوم ظهور ما يسمى علم بحوث العمليات (OR)، وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي استفادت الإدارة من تطبيقاته، كما أن المديرين في المنظمات المختلفة يستعملون الإحصاء ونظرية الاحتمالات والمعادلات والنماذج الرياضية للتوصل إلى قرارات رشيدة، غالباً ما يتم اتخاذها في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد سبب نقص المعلومات اللازمة لذلك.

4-6-5. الإدارة وعلم القانون:

القانون عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي تنظم العلاقات بين الأفراد والجماعات من أجل تحقيق تناسق اجتماعي يهدف إلى بناء المجتمع ونموه واستقراره وهو هدف تسعى الإدارة من جهة أخرى إلى تحقيقه.

وتتمثل العلاقة بين الإدارة وعلم القانون في التشريعات المختلفة التي تنظم المعاملات التجارية داخل البلد وخارجها، من خلال ما يعرف بالقانون التجاري، وقوانين حماية المستهلك، وقانون العمل والضمان الاجتماعي، وقوانين التوظيف.

4-6-6. الإدارة وعلم السياسية:

إن دراسة اتجاهات الحكومة في بلد المنشأة، وكذلك اتجاهات الحكومات المجاورة وبعض الحكومات التي يرتبط المشروع بعلاقات اقتصادية معها، أمر ضروري خاصة مع التوجه الاقتصادي الحديث وعولمة الاقتصاد، وإن قيام أي مشروع اقتصادي في أي بلد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوجيهات الدول وآرائها ومواقفها السياسية، فإدارة المشروع تتأثر كثيراً بالسياسية الداخلية والخارجية للدول، وسياسات الدولة تؤثر بشكل كبير ومباشر على القرارات الإدارية، ويجب أن تتماشى القرارات الإدارية مع سياسية الدول الجمركية، أو سياسية الدولة في عدم التعامل مع دول معينة، أو سياسة الدولة المالية والضريبية وموقعها من حماية المنتج والمستهلك.

4-6-7. الإدارة والمحاسبة:

المحاسبة تمد الإدارة بالبيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات كما تمدها بالعديد من الأساليب والطرق التي تمكنها من تسجيل كافة المعاملات في المنظمة، الأمر الذي يساعدها في التعرف على حقوقها لدى الآخرين وعلى التزاماتها نحوهم، ومن خلال المحاسبة يمكن الوقوف على نتائج الأعمال، ومعرفة المركز المالي للمنظمة، وتتبع حركة خصومها وأصولها.

4 -7. مجالات الإدارة المعاصرة:

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام ويطلق عليها حينئذٍ اسم الإدارة العامة (P.A.)، وتطبق الإدارة في مجال قطاع الأعمال ويطلق عليها اسم إدارة الأعمال (B.A.)، وتطبق الإدارة في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح مثل النوادي والجمعيات التعاونية ... إلخ.

وهكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه، ولا تختلف العملية الإدارية في جوهرها وعناصرها من مجال تطبيق لآخر، ولكنها تتصف بخصائص مميزة تبعاً لمجال التطبيق، فتختلف في الأهداف والمعايير التي يقاس بموجبها مدى النجاح أو الفشل اللذين تتعرض لهما مشروعات القطاع العام أو الخاص أو الجمعيات الخيرية.

وفيما يلي توضيح لأهم المجالات التي تطبق فيها الإدارة، سواء كانت إدارة عامة أو إدارة أعمال:

4-7-1. الإدارة العامة:

السؤال الذي يطرح نفسه هو هل الإدارة العامة تغطي جميع الأنشطة الحكومية التشريعية، والتنفيذية، والقضائية، أم تغطي جزءاً منها؟

يرى البعض أن الإدارة العامة تضم كافة الأنشطة الحكومية، التشريعية والتنفيذية والقضائية، في حين يرى آخرون أن الإدارة العامة تضمُّ فقط النشاط الحكومي التنفيذي، وهذه الآراء تضم وجهتي نظرهما:

- وجهة النظر الأولى، ويمكن تسميتها بالنظرة الكُلية أو المتكاملة للإدارة العامة Integral-view: وهذه النظرة تشمل النشاطات الحكومية المتعددة التي تقوم بها للوصول إلى أهدافها، مثل: الأنشطة التعليمية، والصحية، والاجتماعية، والقضائية، والتشريعية، والاقتصادية، والأمن والدفاع، والاتصالات.
- أما وجهة النظر الثانية فيمكن تسميتها بالنظرة الإدارية -Managerial view:

وهذه النظرة تشتمل على نشاطات الحكومة التنفيذية التي تقوم بها للوصول إلى أهدافها، وبالتالي تصبح نشاطات الإدارة العامة هي نشاطات إدارية متجانسة ومحددة.

وخلاصة القول هنا: إن وجهة النظر هذه تجعلُ من دراسة الإدارة العامة مجالاً واضحاً ومحدداً، ومهما كانت وجهات النظر، فإننا نرى أن **الإدارة العامة** كفرع من الإدارة (**هي إدارة الأنشطة التي تقوم بها الأجهزة الحكومية المختلفة لتنفيذ السياسة العامة للدولة، بهدف تقديم خدمات تعم فائدتها كل قطاعات المجتمع، وللتأكيد على سيادة الدولة، وذلك من خلالِ التخطيطِ والتنظيمِ والتوجيهِ والرقابةِ**).

4-7-2. إدارة الأعمال:

عندما تكون الإدارة مُتعلقة بقطاع الأعمال فإنها تسمى "إدارة أعمال"، وتعرف إدارة الأعمال بأنها: (**إدارة الأنشطة التي تؤديها المنظمات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات مادية أو معنوية للمجتمع عامة أو لقطاعات معينة بقصد الربح**).

ومعروف أن منظمات الأعمال تتحدد أهدافها وسياستها وتتقرر برامجها عن طريق إرادة مالكيها دون تدخل كبير من الدولة، باستثناء الشروط العامة التي تنص عليها القوانين والأنظمة لممارسة الأعمال المختلفة.

4-7-3. طبيعة الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

يرى بعض الكتاب أن مبادئ الإدارة وأسس عملها واحدة في كل المجالات، فالإدارة أيًّا كان مجال عملها هي نفسها، ولكن يرى بعضهم أنه بالرغم من وجود عناصر مشتركة كبيرة بين إدارة الأعمال والإدارة العامة، إلا أن **هناك فروقاً واضحة** بينهما، (وتنبع هذه الفروق بشكل أساسي من اختلاف الأهداف التي تسعى كل منهما إلى تحقيقها)، ومن اختلاف المنطلقات التي تنطلق كل منهما لتحقيقها، ويمكن إبراز هذه الفروق في الشكل(**1-7**).

1- اختلاف الأهداف الأساسية.
2- اختلاف في مجال التطبيق.
3- اختلاف في إطار العمل.
4- اختلاف في حجم التنظيم.
5- اختلاف شكل التنظيم.
6- اختلاف في الارتباط والمراقبة.
7- اختلاف في مقاييس النجاح.

الشكل (1–7): حالات الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

وفيما يلي شرح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر:

4-7-3-1. اختلاف الأهداف الأساسية:

الهدف الأساسي للإدارة العامة هو تقديم خدمة نافعة للمجتمع، بغض النظر عن الربح من عدمه، بينما تسعى إدارة الأعمال إلى تحقيق بقاء المشروع واستمراريته ونموه وازدهاره، عن طريق تقديم خدمة نافعة للمجتمع، لتحصل على أرباح ملائمة تحقق بها هدف البقاء والاستمرار والنمو، إلى جانب أهداف ثانوية أخرى.

4-7-3-2. الاختلاف في مجال التطبيق:

تطبق الإدارة العامة في مجال الخدمة العامة، أي: الدوائر والمؤسسات الحكومية، بينما تطبق إدارة الأعمال في مجال قطاع الأعمال الهادف للربح بشكل أساسي، من مشاريع فردية وشركات.

4-7-3-3. الاختلاف في إطار العمل:

أ. تعمل الإدارة العامة ضمن إطار السياسة العامة للدولة، ولذا فإن المؤسسات الحكومية تستمد سلطاتها من التشريعات والقوانين والأنظمة، بينما تعمل إدارة الأعمال ضمن حدود السياسة الخاصة بالمنشأة، والتي يرسمها مجلس الإدارة لتحقيق مصلحة المنشأة ضمن نطاق المصلحة العامة، وفي حدود القانون العام.

ب. تعمل المشاريع العامة وبالتالي الإدارة العامة في جو احتكاري، بينما تسود مشاريع القطاع الخاص روح المنافسة في معظم الحالات، أي: أن إدارة الأعمال تعمل في مناخ تنافسي.

ج. يعمل الموظف في الدوائر الحكومية بصفته الرسمية وليس باسمه، ولهذا لا يهم الجمهور كثيراً أن يعرف اسم الموظف الذي يعامله، بينما يعمل رجل الأعمال في القطاع الخاص معتمداً في حالات كثيرة على سمعته الشخصية واسمه، وسمعته الائتمانية، وثقة جمهور المتعاملين معه به شخصيًّا.

4-7-3-4. حجم التنظيم:

في كثير من الأحيان يكون حجم التنظيم في مجال الإدارة العامة أكبر كثيراً من حجمه في القطاع الخاص (إدارة الأعمال)، ولكن هذا لا يمنع من وجود شركات قطاع خاص تفوق في حجمها وفي تعقيد تنظيمها وحجم ميزانياتها الكثير من الدوائر والوزارات الحكومية، وربما بعض الحكومات في بعض بلدان العالم.

4-7-3-5. شكل التنظيم:

يأخذ التنظيم في مجالات الإدارة العامة أشكالاً متعددة (وزارة، أو مصلحة، أو هيئة، أو شركة قطاع عام)، بينما يأخذ التنظيم في مجال إدارة الأعمال إما شكل المشروع الفردي، أو أحد أنواع شركات الأشخاص، أو شكل أحد أنواع شركات الأموال.

4-7-3-6. الارتباط والمراقبة:

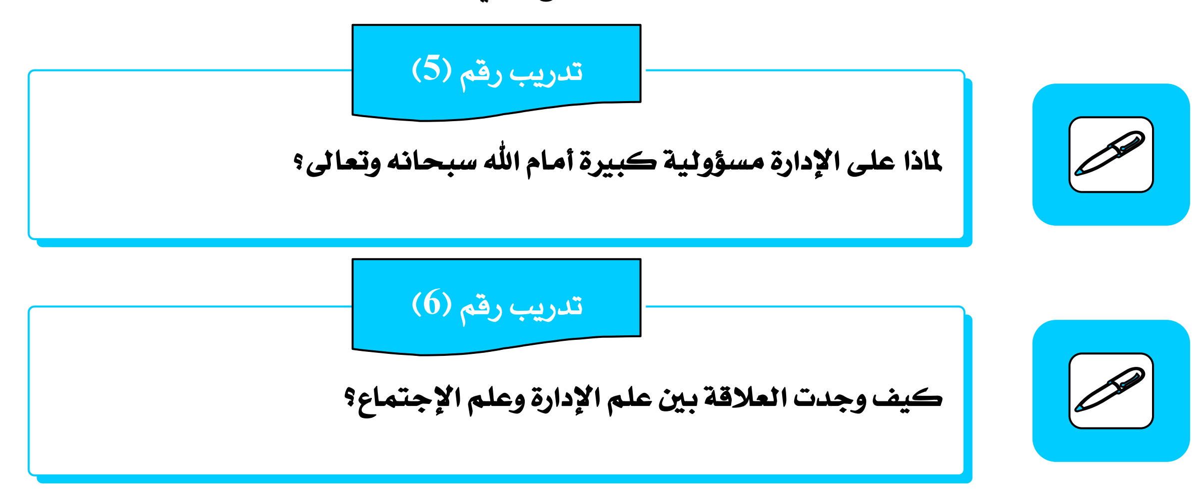
ترتبط الإدارة العامة بسياسة الدولة وتشريعاتها، فتحدد بذلك أهدافها بما تنص عليه وتقتضيه تلك السياسات والتشريعات، أما مشاريع القطاع الخاص وبالتالي إدارة الأعمال، فتتوقف أهدافها في كثير من الأحيان على اعتبارات اقتصادية محضة، وكذلك فإن رجال الإدارة العامة من ذوي المراكز الحساسة تتم

مراقبتهم من قبل سلطات سياسية محددة، مثل مساءلة الوزراء ومحاسبتهم من قبل المجالس النيابة، وقد يصل الحد إلى سحب المجلس النيابي الثقة بالوزراء جميعا فتسقط الحكومة، بينما تتم مراقبة رجال إدارة الأعمال من قبل الهيئة العامة للمساهمين، حيث يتم عزلهم عند ظهور تقصيرهم، أو عدم انتخابهم لفترة أخرى في مجلس الإدارة.

4-7-3-7. مقاييس النجاح:

في حالة الإدارة العامة يقاس المشروع بمدى قدرته على تقديم الخدمة التي أنشِئَ من أجلها، أما إدارة الأعمال فإن حجم الأرباح المحققة هو الذي يحكم نجاح مشروعها، أو حجم المبيعات، أو حجم السوق الذي استطاع المشروع إحرازه.

والجدير بالذكر أن هذه الفروقات بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال آخذه في الاضمِحْلال، نظراً إلى أن الإدارة العامة في العصر الحديث تبدي اهتماماً بالكفاءة الاقتصادية للموارد والخدمات المقدمة، في الوقت الذي أخذت فيه منشآت الأعمال في تعديل أهدافها من تحقيق الحد الأقصى للربح إلى تحقيق ربح مرضٍ، فضلاً عن مسؤولية المنشأة تجاه العاملين والمجتمع الذي تعيش فيه (تحَمُّل مسؤوليةً اجتماعية).



أسئلة التقويم الذاتي (3)

?

1. إن أهمية الإدارة تبرز من خلال مجموعة من الحقائق، اُذْكُرْ تلك الحقائق.
2. ما مسؤولية الإدارة أمام المجتمع؟
3. ما أهداف الإدارة؟
4. يتطلب من المدير أن يتمتع بعدة مهارات، اُذكرْ تلك المهارات.
5. ما المقصود بعمومية الإدارة؟
6. هل الإدارة علم أم فن؟
7. ما علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى؟
8. ما مجالات الإدارة المعاصرة؟
9. ما طبيعة الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال؟

5. الخلاصة:

- تناولنا في هذه الوحدة مفهوم الإدارة، ويقصد به مجموعة الأنشطة (الوظائف) المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرار الموجه نحو موارد المنظمة، حيث تشمل هذه الموارد كلاً من : الموارد البشرية، والمالية، والمادية، والمعلوماتية، والوقت، بهدف تحقيق أهداف المنظمة بفعاعلية وكفاءة في ظل ظروف البيئة.
- وناقشنا باختصار الموارد بأنواعها المختلفة، باعتبارها مدخلات العملية الإدارية، ثم استعرضنا بشكل سريع الوظائف والعمليات الإدارية المختلفة، المتمثلة في : التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وصناعة القرار، وتناولنا مخرجات العملية الإدارية التي تشمل الأهداف والسلوك والخدمات ورضى العاملين ... إلخ، وأكدنا على أهمية البيئة الخارجية والتغذية المرتدة في العملية الإدارية.
- ثم ناقشنا أنواع المديرين، حيث يمكن التمييز بين المديرين من جانبين أساسيين :

  الأول : المستوى الإداري الذي يشغله المدير (إدارة عليا، وسطى، ومباشرة).

  والثاني : القطاع الإداري الذي يمارس المدير نشاطه فيه، كالإنتاج والتسويق والمالية ... إلخ.
- وقمنا بالربط بين الوظيفة الإدارية للمنظمة والوظائف التخصصية للمنظمة، باعتبار التكامل الموجود بينهما، وتحدثنا باختصار عن وظيفة الشراء والتخزين، ووظيفة العمليات/ الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة الإدارة المالية، ووظيفة الموارد البشرية، ووظيفة العلاقات العامة.
- كما استعرضنا أهمية الإدارة ومسؤولياتها، وأهدافها، والمهارات الإدارية التي لا بد أن يتمتع بها المدير، والتي تشمل : المهارات الفنية والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، ومهارات إدارية أساسية، ومهارات خاصة، ثم ناقشنا مفهوم عمومية الإدارة، وما إذا كانت الإدارة علماً أم فناً، وعلاقة الإدارة بالعلوم الأخرى، كعلم الاقتصاد، وعلم النفس وعلم الاجتماع، والعلوم الطبيعية والرياضية، وعلم القانون، وعلم السياسة والمحاسبة.
- وأخيراً استعرضنا مجالات الإدارة المعاصرة، والتي تتركز أساساً في مجالي الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وبينا طبيعة الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، والتي تشمل :

  1. الأهداف الأساسية.   4- حجم التنظيم.
  2. مجال التطبيق.   5- شكل التنظيم
  3. إطار العمل.   6- الارتباط والمراقبة.

  7- مقاييس النجاح.

وأشرنا إلى أن هذه الفروقات بدأت في الاضمحلال بسبب التطورات الحاصلة، وفقاً لنظرة كل منهما إلى الأهداف المراد تحقيقها.

6. أسئلة الوحدة:

المجموعة الأولى:

1- ناقش مفهوم الإدارة، وما أهم الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها؟
2- الإدارة فن وعلم ناقش هذه العبارة.
3- اذكر أهم الفروقات بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.
4- ما أهم المهارات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها المدير؟
5- ترتبط الإدارة بعلاقات مع بقية العلوم الأخرى. ناقش علاقة الإدارة بعلم الاجتماع، والمحاسبة، وعلم القانون؟
6- ما مدخلات العملية الإدارية؟ وما أهم مخرجاتها؟
7- ما عناصر العملية الإدارية؟

المجموعة الثانية:

ضع إشارة (√) أو (×) بجانب كل عبارة من العبارات التالية مع التعليل :

1. المهارات الفكرية مطلوبة بشكل أكبر في الإدارة المباشرة عنها في الإدارة العليا. ( )
2. الرقابة جزء من العملية الإدارية. ( )
3. الإدارة لا تطبق إلا في المنشآت التي تسعى لتحقيق الربح. ( )
4. يقتصر ممارسة الإدارة على المستوى الإداري الأعلى فقط. ( )

المجموعة الثالثة:

1- يقصد بالعمليات الإدارية جميع ما يُذكر عدا :

أ- التخطيط.
ب- التسويق.
ج- التنظيم.
د- التوجيه.
ه- الرقابة.

2- يقصد بالكفاءة الإدارية :

أ- تحقيق الهدف بغض النظر عن تكاليف الوصول إليه.
ب- الاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة.
ج- (أ + ب).
د- لا شيء مما ذكر.

7. إجابات التدريبات:

تدريب (1):

مدخلات العملية الإدارية تشمل مجموعة من الموارد تمثل المدخلات البيئية الأساسية، وهي الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والمعلومات والوقت، وعمل المديرين هو تجميع واستخدام هذه الموارد من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة وصناعة القرار) لتحقيق أهداف المنظمة.

تدريب (2):

يمكن التفريق بين الكفاءة والفاعلية من حيث المفهوم، ففي حين يقصد بالكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة، أي استخدام الموارد بحكمة وباقتصاد وبدون إسراف، نجد أن الفاعلية يقصد بها عمل الأشياء ا لصحيحة.

وبشكل عام فإن المنظمات الناجحة يجب أن تحقق الفاعلية والكفاءة في أعمالها.

فالفاعلية + الكفاءة = النجاح

تدريب (3):

تتضمن كل وظيفة تخصصية من وظائف المنظمة نوعين من النشاط: نشاط إداري يقوم به المديرون والمشرفون، ونشاط فني متخصص يقوم به الأخصائيون أو الفنيون.

وعموماً فإن مجموعة الأنشطة التخصصية في المنظمة يمكن أن تجمع بين وظائف وإدارات متنوعة، تحقيقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، وأهم هذه الوظائف: الشراء والتخزين، الإنتاج والعمليات، التسويق، التمويل والإدارة المالية، الأفراد، والعلاقات العامة.

تدريب (4):

أوجه النشاط التي تشملها مسؤولية تخطيط عمليات التشغيل والإنتاج التالي:

- مراجعة التصميمات الخاصة بالمنتجات ومستلزماتها للتأكد من أنها تناسب طرق ومعدات التشغيل.

- اكتشاف طرق ومعدات إنتاجية جديدة وتنميتها من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية.
- تحليل عمليات التشغيل اللازمة وتتابعها وترتيبها المناسب.
- تحديد المعدات والآلات والأفراد اللازمين لكل عملية من عمليات الإنتاج.
- قياس الوقت اللازم وتحديده لكل عملية من عمليات التشغيل.
- تحديد المواد اللازمة لكل وحدة من الوحدات المنتجة.
- تقدير التكاليف في مراحل النشاط المختلفة.
- وضع الخطة النهائية للإنتاج على أساس حجم ا لمبيعات المرتقبة وبأسعار معينة.

تدريب (5):

إن على الإدارة مسؤولية كبيرة أمام اللّه سبحانه وتعالى لكونها مؤتمنة على الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة لها، ويجب عليها أن تتحمل هذه الأمانة أمام المجتمع بصفتها ا لمسؤولة عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجل تحقيقها.

تدريب (6):

وجدت العلاقة بين علم الإدارة وعلم الإجتماع من واقع مجال اهتمام علم الاجتماع بدراسة السكان التي هي من مجالات الدراسة في علم الاجتماعُ والتي تهم القائمين بإدارة المنظمات والمشروعات، حيث تعدُّ الأساس الأول لدراسة الأسواق الحالية والمحتملة لتصريف السلع المختلفة وخصائص هذه الأسواق، وما يمكن أن يتوقعه من نجاح فيها.

8. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الثانية:

سبق القول: إن الإدارة هي مجموعة الأنشطة (الوظائف) المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرار، الموجهة نحو موارد المنظمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة في ظل ظروف البيئة.

في الوحدة الدراسية الثانية سوف نتناول مفهوم البيئة وكيف يمكن للبيئة أن تؤثر في المنظمة وكيف يمكن للمنظمة أن تتجاوب مع البيئة المحيطة بها.

9. قائمة المصطلحات:

(1) الإدارة : Management

مجموعة الأنشطة (الوظائف) المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وصناعة القرار، الموجهة نحو موارد المنظمة، والتي تشمل الموارد البشرية، والمالية، والمادية، والمعلومات، والوقت، لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة في ظل ظروف البيئة.

(2) المهارات الفنية Technical Skills

وتشمل استخدام معرفة وخبرة متخصصة لتنفيذ الأعمال المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد، مثل أعمال المحاسبة، والهندسة، والبرمجة.

(3) المهارات الإنسانية Human Skills

يقصد بها القدرة على التعامل مع الناس، وخلق وإيجاد روح التعاون في فريق العمل، والقدرة على التحفيز، وعلى إدارة الصراع، والتأثير في الآخرين، والتكَيُّف معهم.

(4) المهارات الفكرية Conceptual Skills

ويقصد بها القدرة على رؤية المنظمة كلاً لا يتجزأ، والقدرة على ربط أجزاء الموضوع ربطاً منطقيَّاً محكماً، والقدرة على رد الأمور إلى أسبابها الحقيقية، والقدرة على التحليل والتمييز بين الأسباب والمظاهر، والقدرة على الحسم وصناعة القرار.

(5) مهارات إدارية أساسية Managerial Skills

ويقصد بها المهارات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والتي تؤدّى بشكل فعال وكُفءٍ.

(6)إدارة الأعمال Business Administration

هي إدارة الأنشطة التي تؤديها المنظمات ذات الطابع الاقتصادي، والتي تعمل على إشباع حاجات مادية أو معنوية للمجتمع عامة، أو لقطاعات معينة، بقصد الربح، وذلك من خلال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وصناعة القرار.

(7) الإدارة العامة Public Administration

هـي إدارة الأنشـطة الـتي تقـوم بهـا الأجهـزة الحـكوميـة المختلفـة، لتنفيـذ السياسة العامة للدولة، بهدف تقديم خدمات تعم فائدتها كل قطاعات المجتمـع، وللتأكيـد علـى سـيادة الدولـة، وذلـك مـن خـلال التخطـيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

(8) مدخلات العملية الإدارية Management Input

هـي مجموعـة المـوارد المتمثلـة بـالموارد البشـرية، والماليـة، والماديـة، والمعلوماتية، والوقت، حيث يعمل المديرون على استخدام هـذه الموارد من خـلال العمليـات الإداريـة (تخطـيط، تنظـيم، ... إلخ) لتحقيـق أهـداف المنظمة.

(9) مخرجات العملية الإدارية : Management Out Put

هي عبارة عن النتائج التي وُجدت المنظمة من أجل تحقيقها، وتشمل السلع والخـدمات، ورضـى العـاملين، وتحقيـق أهـداف الأطـراف المختلفـة، والمساهمة في تنمية المجتمع.

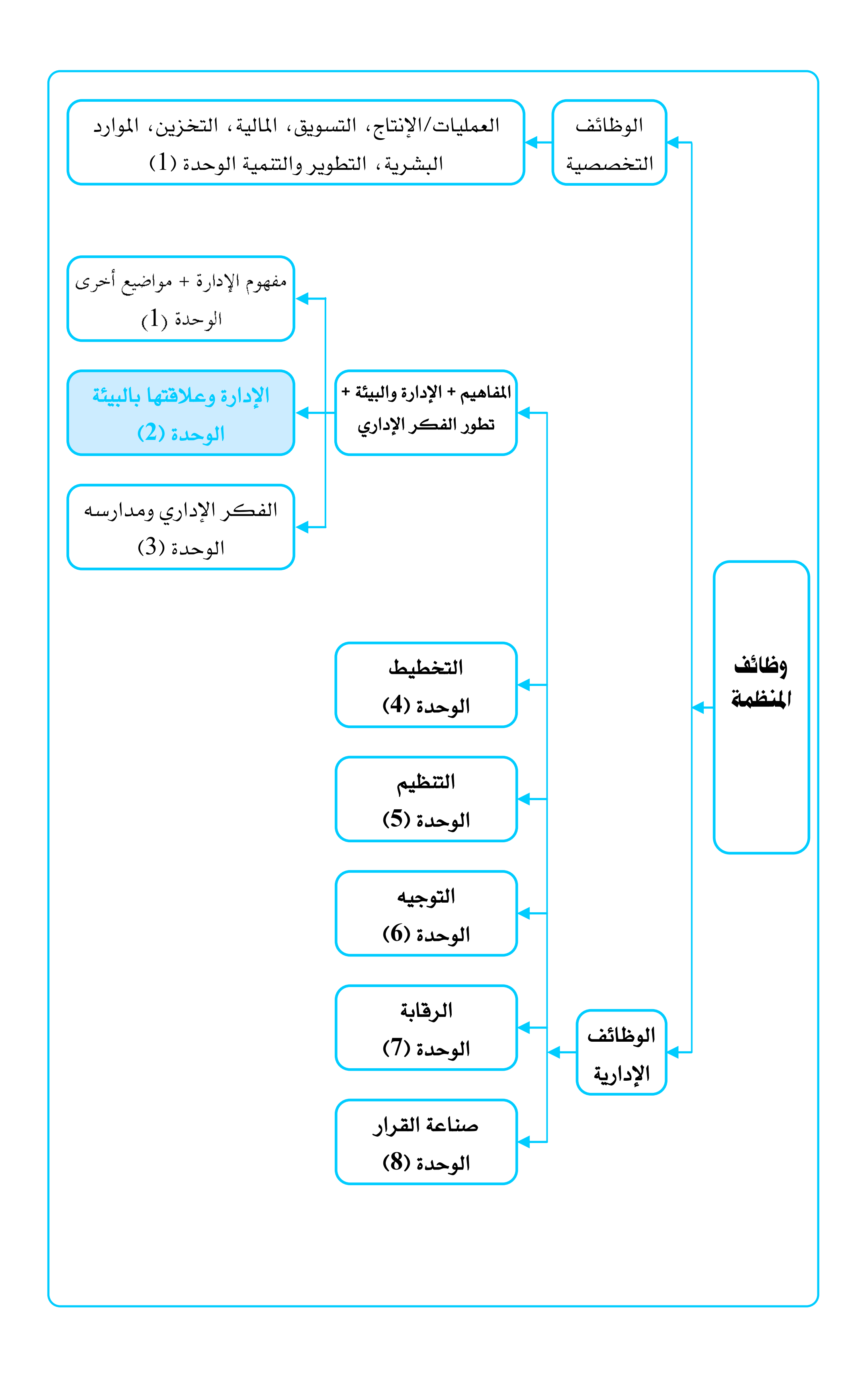
(10) العمليات (الإدارية) Managerial- Process

مجموعة الأنشـطة أو الوظـائف الإداريـة الذهنيـة، المتمثلـة في : التخطـيط، والتنظـيم، والتوجيـه، والرقابـة، وصـناعة القـرار، والـتي تـؤدّى لتحقيـق أهداف معينة.

2

الوحدة الثانية

الإدارة والبيئة


وظائف المنظمة
الوظائف التخصصية
العمليات/الإنتاج، التسويق، المالية، التخزين، الموارد البشرية، التطوير والتنمية الوحدة (1)
المفاهيم + الإدارة والبيئة + تطور الفكر الإداري
مفهوم الإدارة + مواضيع أخرى الوحدة (1)
الإدارة وعلاقتها بالبيئة الوحدة (2)
الفكر الإداري ومدارسه الوحدة (3)
الوظائف الإدارية
التخطيط الوحدة (4)
التنظيم الوحدة (5)
التوجيه الوحدة (6)
الرقابة الوحدة (7)
صناعة القرار الوحدة (8)

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1-1. التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

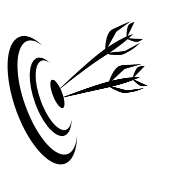
تم تخصيص هذه الوحدة لتناول موضوع الإدارة وعلاقتها بالبيئة حتى تدرك أهمية تلك العلاقة المتبادلة، بالذات تأثير البيئة في المنظمة، وقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم البيئة وكيف يمكن للبيئة أن تؤثر على المنظمة، وأيضاً كيف تستطيع المنظمة أن تتجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.

تتضمن هذه الوحدة أيضاً تدريبات مع حلول لها، كما أن في كل قسم من أقسام الوحدة أسئلة التقويم الذاتي التي نأمل أن تساعدك عزيزي الدارس، في قياس مدى تعمق فهمك واستيعابك للمادة.

ونذكرك بالاطلاع على بعض القراءات المساعدة التي قد تثري معرفتك حول هذا الموضوع المهم.

1-2 أهداف الوحدة:

بعد انتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:



1- تتعرف على مفهوم البيئة بشكل عام.
2- تتعرف على مفهوم البيئة الداخلية والخارجية.
3- تدرك تأثير البيئة في المنظمة.
4- تتعرف على كيف يمكن للمنظمة أن تتجاوب وتتفاعل مع ظروف البيئة المحيطة.

1-3. أقسام الوحدة:

تتألف هذه الوحدة من قسم واحد أُعِدُّ من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة حيث سنتناول موضوع الإدارة وعلاقتها بالبيئة وبالذات تأثير البيئة في المنظمة، وكذا كيف تستطيع المنظمة أن تتجاوب مع الظروف البيئية المحيطة.

1-4. قراءات مساعدة:



تمثل المراجع التالية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تتضمنها هذه الوحدة، نرجو أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن.

1-وهيلين، توماس، هنجر، دافيد، الإدارة الإستراتيجية. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990م.

2-العريقي، منصور محمد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية. صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2006م.

3-عقيلي، عمر وصفي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2006م.



عزيزي الدارس:

تمثل السيديهات وأشرطة الكاست المصاحبة للكتاب المقرر من الوسائط التي يمكن الاستفادة منها.

1-6. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة:

أثناء دراستك هذه الوحدة ستكون في حاجة، عزيز الدارس إلى:

1. دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في مادة الفصل كما تحتاج مسطرة وقلماً.
2. أنصحك قبل أن تبدأ دراسة هذه الوحدة أن تهيئ المكان المناسب للدراسة، وسوف تساعدك إجاباتك على أسئلة التقويم الذاتي والواردة في ثنايا الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسة للفصل، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة.



2. البيئة:

2 -1 مفهوم البيئة

يمارس المديرين نشاطهم ضمن إطار بيئة تفرض عليهم أن يمتلكوا فهماً كاملاً لطبيعتها حتى يستطيعوا تحديد مهمة المنشأة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها بشكل واضح، وهذا الفهم للبيئة مهم، ويمثل الخطوة الأولى في عملية التخطيط وإدارة المنظمة بشكل صحيح وعلمي.

(ويقصد بالبيئة (Environment) كل العناصر التي تحيط بالمنظمة وتمتلك القدرة على التأثير في كل المنظمة أو جزء منها، وتنقسم إلى : البيئة الخارجية، والبيئة الداخلية).

2 -2 البيئة الخارجية External environment :

وتشير إلى كل المتغيرات التي تقع خارج المنظمة وتمتلك تأثيراً عليها، مثل: المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والتكنولوجية، والدولية، والموردين، والاتحادات، والمنافسين، والعملاء، والموزعين، والحكومة.

وتنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين أساسيين :

2-2-1. البيئة العامة General environment:

وهي جزء من البيئة الخارجية، وتشمل العوامل والمتغيرات ذات التأثير على المنظمات كافة في مجتمع معين، ويصعب السيطرة عليها Non Controllable وتتمثل في المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والتكنولوجية والدولية.

2-2-2. البيئة الخاصة (بيئة المهمة) Task environment:

وهي البيئة التي تمارس تأثيرات متفاوتة في المنظمات (تؤثر في بعض المنظمات ولا تؤثر في الأخرى)، وهي وإن كان يصعب السيطرة عليها إلا أنه يمكن التأثير فيها (Semi controllable ومن أمثلتها الاتحادات العمالية، والمُلاَّك، والمنافسون، والعملاء، والموردون.

2 -3. البيئة الداخلية Internal environment:

وتعني كل تلك القوى الداخلية التي تعمل داخل المنظمة نفسها، والتي يمكن السيطرة عليها بنسبة عالية وتشمل مجلس الإدارة، والعاملين، وثقافة المنشأة، والأُطر الإدارية، والهياكل التنظيمية، وبشكل عام الموارد المادية، والبشرية، والتنظيمية، والتكنولوجية.

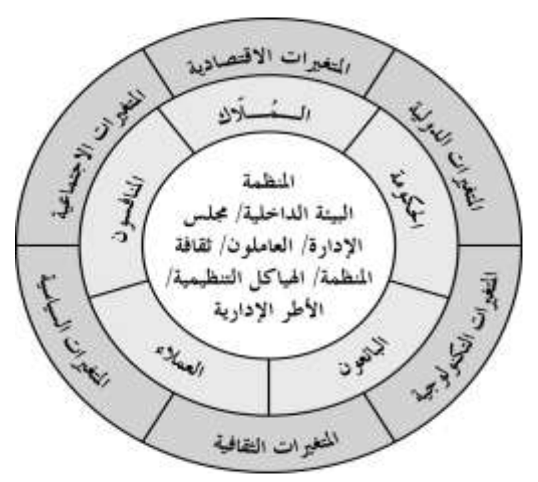
هذا وفي دراستنا للبيئة ببعدَيْها الداخلي والخارجي، فإننا سندرس في البيئة الخارجية الفُرص والتهديدات لكل عنصر من عناصرها، وندرس في البيئة الداخلية القوة والضعف لكل عنصر فيها، ودراسة البيئة ببعديها الداخلي والخارجي لا يقتصر على الماضي والحاضر، بل يمتد إلى المستقبل، لهذا فإن وضع الفروض المبنية على أسس علمية يمثل أيضاً جزءاً مهماً من عملية التخطيط، والتخطيط باعتباره يتعلق بالمستقبل لا بد أن يرتكز في جزء مهم منه على التنبؤ.

والتنبؤ Forecasting: (عبارة عن وضع افتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي ويحدث في الحاضر).

2 -4. كيف يمكن للبيئة أن تؤثر في المنظمة:

تؤثر البيئة في المنظمة من خلال التغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة، وتعكس أثرها في المنظمة، كالمتغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.

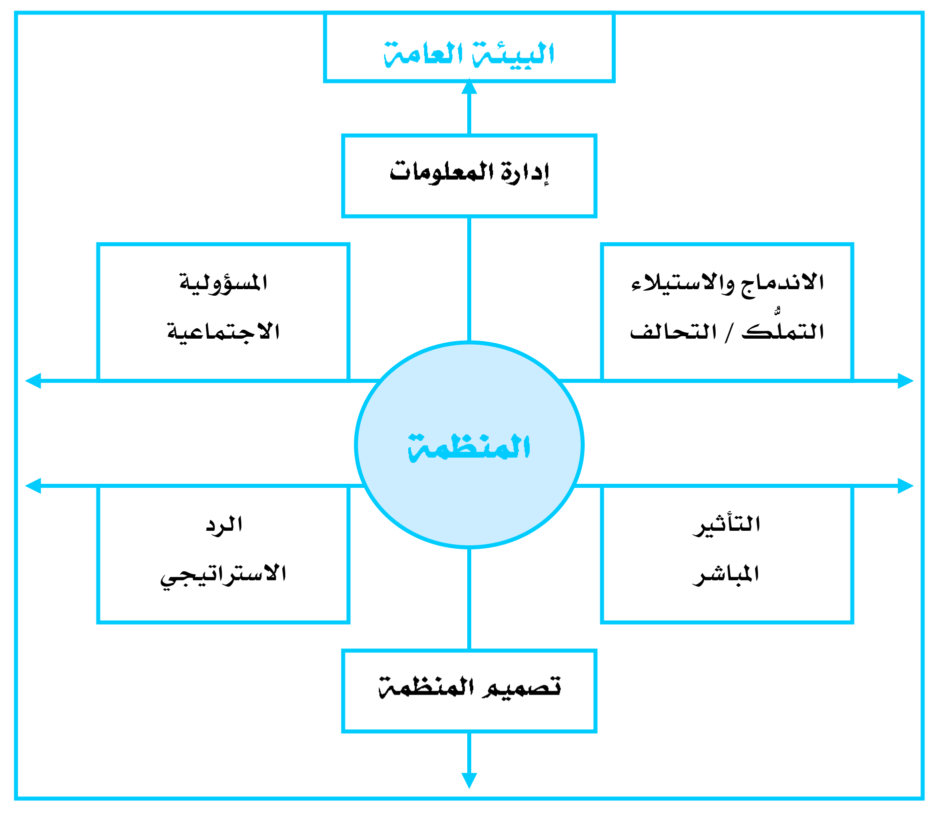
وكذلك التغيرات التي تحصل على البيئة الخاصة للمنظمة، كدخول منافسين جُددٍ، أو اكتشاف منتجات بديلة لمنتج المنظمة، أو ضعف القوة الشرائية لدى زبائن وعملاء المنظمة، إضافة إلى حصول أحداث مفاجئة، كالحروب والكوارث الطبيعية التي قد تؤثر بشكل عميق في نشاط المنظمة وبقائها، والشكل **(2□1)** يوضح علاقة البيئة بالمنظمة.



الشكل (2–1) : المنظمة والبيئة المحيطة بها

2 -5. كيف يمكن للمنظمة أن تتجاوب مع البيئة المحيطة بها:

يمكن للمنظمة أن تتجاوب وتتفاعل مع ظروف البيئة المحيطة بها من خلال الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات التي تفرضها البيئة المحيطة، وذلك من خلال طرق عدة يبينها لنا الشكل **(2–2)**.



الشكل (2–2) : طرق تعامل المنظمة مع البيئة المحيطة بها

2-5-1. إدارة المعلومات Information Management :

إحدى طرق التعامل والتجاوب مع البيئة هي إدارة المعلومات، وإدارة المعلومات مهمة بشكل خاص عند تأسيس قاعدة بيانات للبيئة، ولتتبع المتغيرات الخاصة فيها. وتستخدم عدة وسائل فنية لإدارة المعلومات، منها جمع المعلومات من خلال رجال التسويق، ورجال المشتريات الذين يحتكون كثيراً بالسوق الخارجية للمنظمة، ومسح البيئة من خلال بعض الأنشطة، كالملاحظة والقراءة، وعلى ضوء هذه المعلومات توضع الخطط المناسبة للتعامل والتكيف مع البيئة.

2-5-2. الرد الاستراتيجي Strategic Respond :

ويقصد به هنا وضع الاستراتيجية أو الخطط التي تتناسب وطبيعة الظروف المحيطة، فإذا كان السوق ينمو بشكل سريع، ويمتلك قوة شرائية، فيمكن للمنظمة أن تتجاوب معه من خلال المزيد من الاستثمارات ... وهكذا.

2-5-3. الاندماج/ الاستيلاء/ التملك Mergers\ Takeovers\ Acquisitions:

ويحصل الاندماج عندما تعمل شركتان أو أكثر على تكوين شركة واحدة، بينما الاستيلاء يحدث عندما تقوم شركة بشراء شركة أخرى، قد يكون أحياناً ضد رغبة الشركة التي تم شراؤها (الاستيلاء القَسري)، أما التَّملُّك فإن الشركة التي يتمُّ تملُّكها تستمر غالباً في العمل كمُمَوِّلSubsidiary للشركة المشترية، وتمارس المنظمات هذه الاستراتيجيات لأسباب عدة، منها تسهيل الدخول لسوق معينة، أو التوسع في السوق الحالية، أو تجنب التعرض لمشاكل خطيرة كالإفلاس.

2-5-4. تصميم المنظمة Organization design :

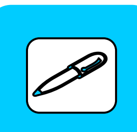
قد تتجاوب المنظمة مع البيئة المحيطة بها من خلال إعادةِ هيكلةِ نفسها، فالمنظمة التي تعمل في بيئة مستقرة قد تمارس المركزية والإجراءات المحددة سلفاً، بينما المنظمة التي تعمل في بيئة متغيرة فإنها تعطي المديرين سلطة اتخاذ القرار واللامركزية في التصرف.

2-5-5. التأثير المباشر في البيئة :

هناك الكثير من المنظمات التي تستطيع ممارسة التأثير في البيئة المحيطة بها ، بطرق عدة ، فكثير من المنظمات تستطيع التأثير على زبائنها من خلال السعر المناسب والتسهيل في الدفع، وهناك الكثير من الشركات الكبيرة التي تؤثر في اقتصاديات العديد من الدول.

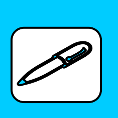
2-5-6. المسؤولية الاجتماعية:

تؤثر العديد من الشركات على البيئة من خلال مساهمتها في تنمية المجتمع والأعمال الخيرية التي تقدمها له.



تدريب رقم (7)

ما العناصر التي سنتعرض لها أثناء دراستنا للبيئة ببعديها الداخلي والخارجي؟



تدريب رقم (8)

ما المتغيرات التي تحصل على البيئة الخاصة للمنظمة؟

?

أسئلة التقويم الذاتي (4)

1. ماذا نقصد بالبيئة؟ وما أقسامها؟
2. ماذا نقصد بالبيئة الخارجية؟ وما أقسامها؟
3. ماذا نعني بالبيئة الداخلية؟
4. عرف البيئة الخاصة.
5. عرف البيئة العامة.
6. كيف يمكن للبيئة أن تؤثر في المنظمة؟
7. كيف يمكن للمنظمة أن تتجاوب مع البيئة المحيطة بها؟
8. ما طرق تعامل المنظمة مع البيئة المحيطة بها؟

3. الخلاصة:

- تناولنا في هذه الوحدة مفهوم البيئة، ويُقصد بها (**العناصر التي تحيط بالمنظمة وتمتلك القدرة على التأثير في كل المنظمة أو جزء منها**) وقسمنا البيئة إلى خارجية، وتمثل البيئة الخارجية العامة، وتتكون من البيئة الاقتصادية، والسياسية... إلخ، وبيئة خارجية خاصة، وتتكون من المنافسين، المنتجات البديلة ... إلخ.
- واستعرضنا كيف يمكن للبيئة أن تؤثر في المنظمة، وكيف يمكن للمنظمة أن تتجاوب مع البيئة المحيطة بها، من خلال مجموعة من الطرق أهمها : إدارة المعلومات، والرد الاستراتيجي، والاندماج، والاستيلاء، والتملك، وتصميم المنظمة، والتأثير المباشر في البيئة، وأخيراً المسؤولية الاجتماعية.

4. أسئلــــة الوحدة:

المجموعة الأولى :

1. ما المقصود بالبيئة؟
2. عرف المقصود بالبيئة الخارجية.
3. عرف المقصود بالبيئة الداخلية.
4. ما عناصر البيئة الداخلية؟
5. ما عناصر البيئة الخارجية؟
6. ما الآليات أو الأساليب التي يمكن للمنظمة أن تتبعها للتعامل والتكيف مع البيئة المحيطة؟

المجموعة الثانية :

ضع إشارة (√) أو (×) بجانب كل عبارة من العبارات التالية مع التعليل :

1- تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة شكل من أشكال التكيف مع البيئة المحيطة ( )

2- لا بد من دراسة البيئة قبل قيام الإدارة بعملية التخطيط ( )

3- ارتفاع مستوى معيشة أي بلد يؤثر إيجابا على نشاط الشركات الموجودة فيها. ( )

4- وظيفة التسويق جزء من بيئة المنظمة الداخلية ( )

المجموعة الثالثة :

ضع دائرة على الإجابة التي تعتقد أنها أقرب إلى الصحة :

تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من :

أ- الموردين.

ب- البيئة الاقتصادية.

ج- وظيفة الإنتاج.

د- المناخ.

هـ- جميع ما ذكر عدا (ج).

5. إجابات التدريبات:

إجابة تدريب (7):

أثناء دراستنا للبيئة ببعديها الداخلي والخارجي، فإننا سندرس في البيئة الخارجية الفُرَصَ والتهديدات لكل عنصر من عناصرها، وندرس في البيئة الداخلية القوة والضعف لكل عنصر فيها، ودراسة البيئة ببعديها الداخلي والخارجي لا يقتصر على الماضي والحاضر بل يمتد إلى المستقبل.

إجابة تدريب (8):

التغيرات التي تحصل على البيئة الخاصة للمنظمة تتمثل في دخول منافسين جدد أو اكتشاف منتجات بديلة لمنتج المنظمة أو ضعف القوة الشرائية لدى زبائن وعملاء المنظمة، إضافة إلى حصول أحداث مفاجئة كالحروب والكوارث الطبيعية التي قد تؤثر بشكل عميق في نشاط المنظمة وبقائها.

6. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الثالثة:

بعد أن انتهينا من دراسة البيئة وتأثيرها على المنظمة وكيف تستطيع المنظمة أن تتجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.

في الوحدة الدراسية الثالثة سوف نتناول تطور الفكر الإداري، وسنتعرف للفكر الإداري القديم، وكذا الفكر الإداري الإسلامي، والفكر الإداري في العصر الحديث، وأخيراً سنتطرق لمدارس الفكر الإداري الحديث.

7. قائمة المصطلحات:

(1)البيئة The Environment
كل العناصر التي تحيط بالمنظمة، وتمتلك القدرة على التأثير في كل المنظمة أو جزء منها.

(2)البيئة الداخلية Internal Environment
ويقصد بها كل القوى الداخلية التي تعمل داخل المنظمة نفسها، والتي يمكن السيطرة عليها بنسبة عالية □ إلى حَدٍّ ما □ وتشمل مجلس الإدارة، والعاملين، وثقافة المنشأة، والأطر الإدارية، والهياكل التنظيمية وبشكل عام الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والتنظيمية، والتكنولوجية.

(3)البيئة الخارجية External Environment
وتشير إلى كل المتغيرات التي تحدث خارج المنظمة، وتمتلك تأثيرا عليها، مثل المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والمنافسون، والموردون.

(4)البيئة العامة General Environment
وهي جزء من البيئة الخارجية، وتشمل العوامل ذات التأثير في المنظمات كافة في مجتمع معين، ويصعب السيطرة عليها، وتشمل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والتكنولوجية، والدولية.

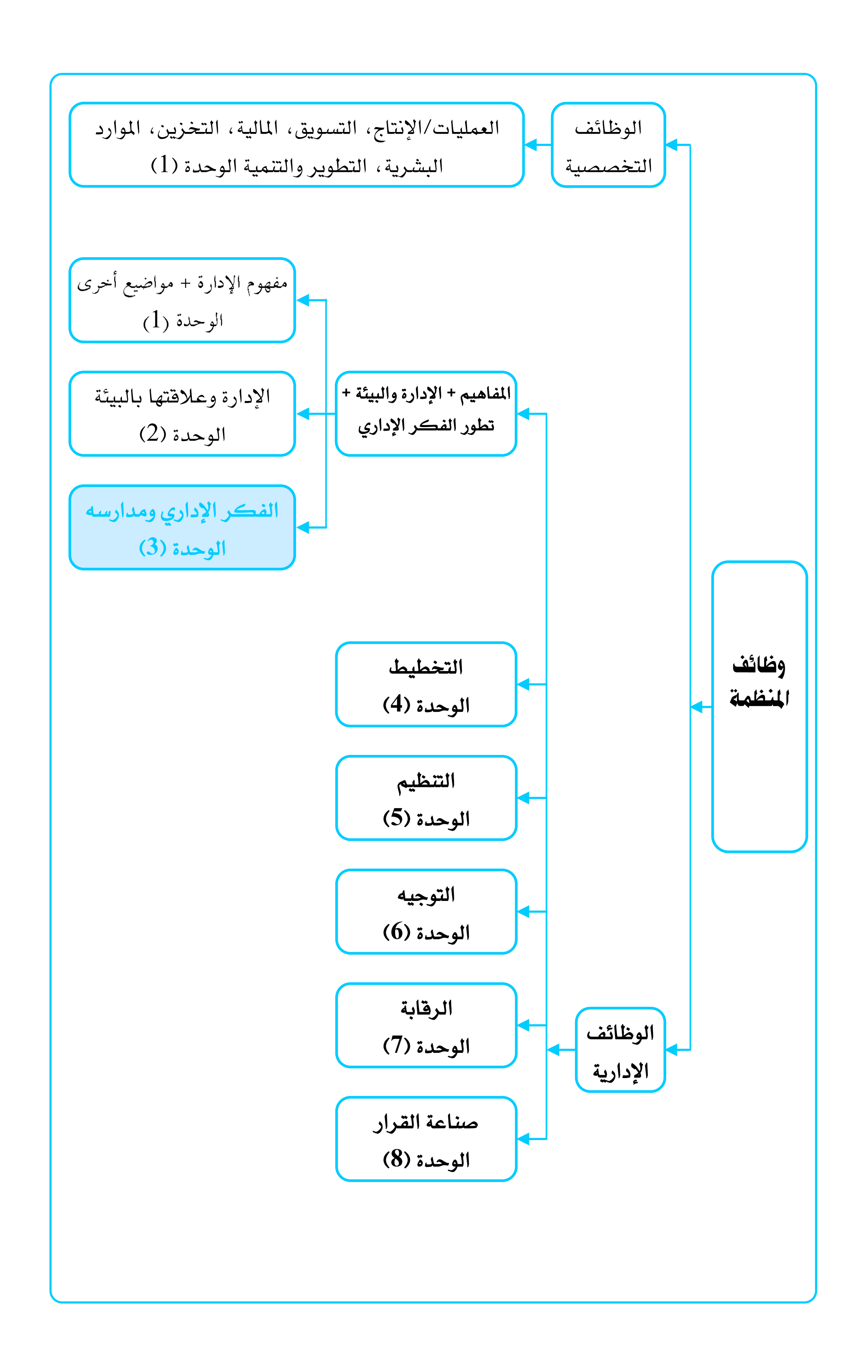
(5)البيئة الخاصة (بيئة العمل/ المهمة) Task Environment

وهي البيئة التي تمارس تأثيرات متفاوتة على المنظمات (تؤثر في بعض المنظمات ولا تؤثر في بعضها الآخر)، ويمكن إلى حد ما التأثير عليها ، ومن أمثلتها المنافسون، العملاء، الموردون ... إلخ.

3

الوحـدة الثالثة

تطور الفـكر الإداري



وظائف المنظمة
الوظائف التخصصية
العمليات/الإنتاج، التسويق، المالية، التخزين، الموارد البشرية، التطوير والتنمية الوحدة (1)
المفاهيم + الإدارة والبيئة + تطور الفكر الإداري
مفهوم الإدارة + مواضيع أخرى الوحدة (1)
الإدارة وعلاقتها بالبيئة الوحدة (2)
الفكر الإداري ومدارسه الوحدة (3)
الوظائف الإدارية
التخطيط الوحدة (4)
التنظيم الوحدة (5)
التوجيه الوحدة (6)
الرقابة الوحدة (7)
صناعة القرار الوحدة (8)

محتويات الوحدة الثالثة

1- المقدمة:

1 -1. التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك في هذه الوحدة:

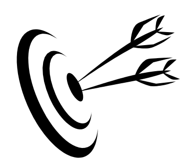
تم تخصيص هذه الوحدة لدراسة الفكر الإداري ومدارسِهُ، وذلك من خلال إعطاء فكرة موجزةً عن تطور الفكر الإداري عبر الزمن، والمدارس الإدارية المختلفة التي صاحبت عملية التطور، حيث سيتم التطرق لتطور الفكر الإداري في العصور القديمة والفكر الإداري الإسلامي، والفكر الإداري في العصر الحديث، كما سيتم دراسة المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والمدرسة السلوكية، والمدرسة الكمية، والإدارة بالأهداف، والمدرسة التكاملية.

تتضمن هذه الوحدة أيضاً تدريبات مع حلول لها، كما أن في كل قسم من أقسام الفصل أسئلة التقويم الذاتي التي نأمل أن تساعدك -عزيزي الدارس- في قياس مدى تعمق فهمك واستيعابك للمادة.

ونذكرك بالإطلاع على بعض القراءات المساعدة التي قد تثري معرفتك حول هذا الموضوع المهم.

1 -2. أهداف الوحدة:

بعد انتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:



1- تشرح تطور الفكر الإداري، بدءاً من الحضارات القديمة وحتى عصرنا الحالي.
2- تدرك مساهمات نظرية الإدارة العلمية في الفكر الإداري.
3- تتعرف على مساهمات نظرية المبادئ الإدارية في الفكر الإداري.
4- تتعرف على مساهمات النظرية البيروقراطية في الفكر الإداري.
5- تتعرف على مساهمات المدرسة السلوكية في الفكر الإداري.
6- تتعرف على مساهمات النظرية الكمية ونظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم والمدرسة الموقفية ونموذج Z في الفكر الإداري المعاصر.

1 -3. أقسام الوحدة:

تتألف هذه الوحدة من قسمين رئيسين أعدت من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة حيث يربط القسم الأول (الفكر الإداري القديم، الفكر الإداري الإسلامي، الفكر الإداري في العصر الحديث) ارتباطا وثيقاً بالهدف الأول، حيث سنتناول نشوء وتطور الفكر الإداري عبر الزمن، بدءاً من الحضارات القديمة وحتى عصرنا الحالي.

أما القسم الثاني فيتصل بالأهداف الثاني والثالث والرابع والخامس والسادس وذلك لتركيزه على مدارس الفكر الإداري الحديث، إذ سيتعرض بالشرح والتحليل لأهم النظريات والمدارس الإدارية الحديثة حسب المراحل التي مر بها الفكر الإداري الحديث وهي:

1. المدرسة الكلاسيكية.
2. المدرسة السلوكية.
3. المدرسة الكمية.
4. نظرية الإدارة بالأهداف.
5. المنظور التكاملي.
   أ- نظرية النظم.
   ب- المدرسة الموقفية.
6. نموذج (z) في الإدارة.

1 -4. قراءات مساعدة:



تمثل المراجع التالية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تتضمنها هذه الوحدة الدراسية، نرجو أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن:

1. ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات. مصر: مركز التنمية الإدارية، 1997.
2. عساف، عبد المعطي محمد، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999م.
3. الحناوي، محمد صالح وآخرون، السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1997م.

1 -5. وسائط مساندة:



عزيزي الدارس:

تمثل السيديهات وأشرطة الكاسيت المصاحبة للكتاب المقرر من الوسائط التي يمكن الاستفادة منها.

1 -6. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة:

أثناء دراستك هذه الوحدة ستكون في حاجة، عزيز الدارس إلى:

1. دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في مادة الفصل، كما تحتاج مسطرة وقلماً.
2. أنصحك قبل أن تبدأ دراسة هذه الوحدة أن تهيئ المكان المناسب للدراسة، وسوف تساعدك إجاباتك على أسئلة التقويم الذاتي والواردة في ثنايا الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسة للوحدة، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة.

2- الفكر الإداري القديم:

بالرغم من أن تتبع نشأة الإدارة عبر الأزمنة الغابرة والعصور القديمة من الصعوبة بمكان نظراً لقلة ما خلفه الإنسان عبر العصور من آثار ودلائل من ناحية، ولغموض هذه الآثار والدلائل وعدم وضوحها من ناحية أخرى، إلا أن الكثير من الشواهد التاريخية تظهر وجود فكر إداري في العصور القديمة، إذ كيف يتسنى للحضارات اليمنية القديمة والحضارات الفرعونية والإغريقية والرومانية والسومرية والبابلية والصينية، أن تنمو وتزدهر دون وجود فكر إداري منظور مارس أساليب وإجراءات عمل إدارية ساهمت في نهوض هذه الحضارات وتطورها.

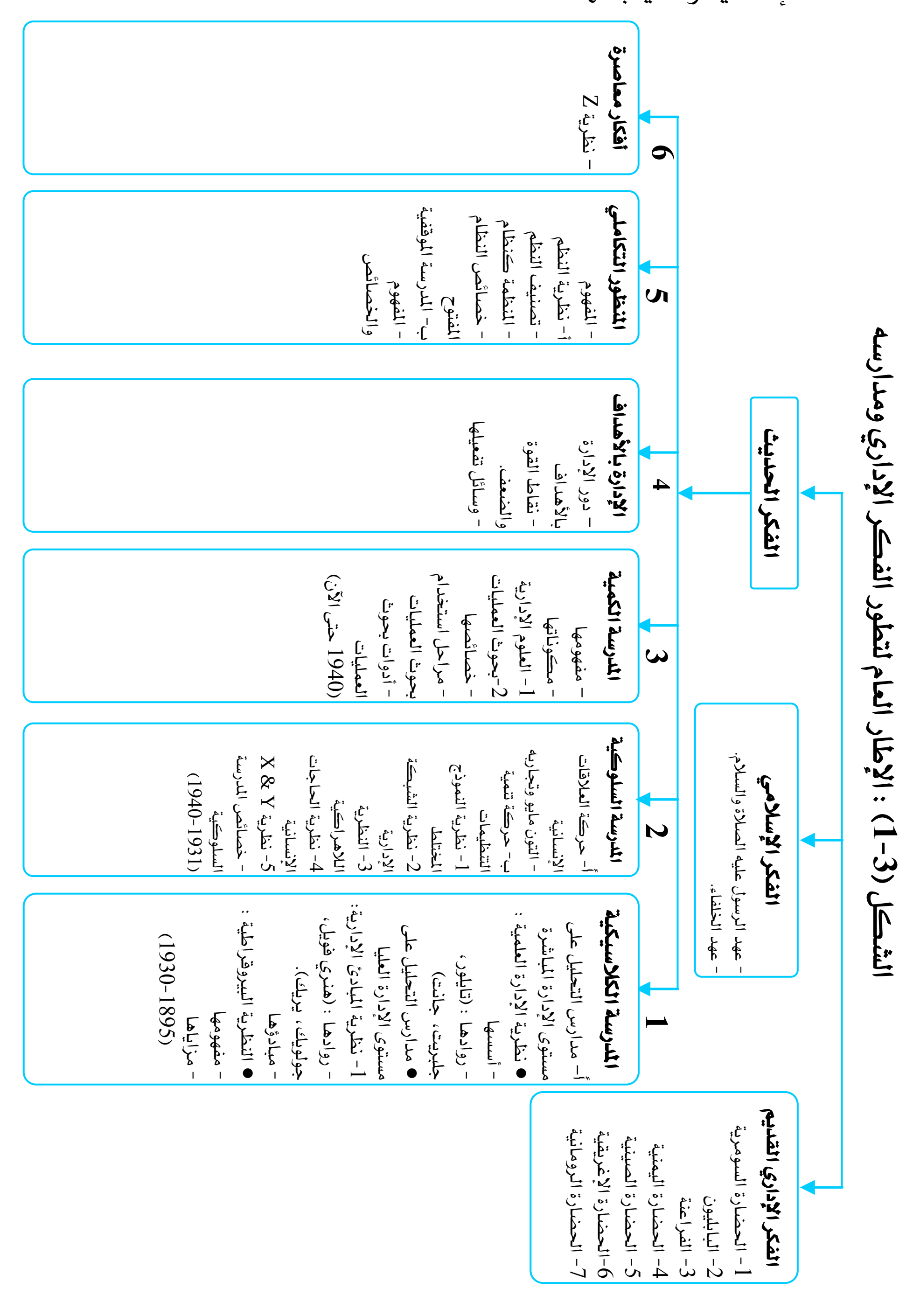
إن الإدارة تطورت بتطور الإنسان ورافقته خلال الأجيال والقرون الطويلة، فقد وجدت الإدارة في مجالات العمل المختلفة، وعرفت في حياة الفرد وتكوين الأسرة ثم العشيرة والأمة. وربما أن الأمم الغابرة لم تطلق لقب " الإدارة " على عملية التنسيق والتنظيم، إلا أنها-دون شك-استخدمت الوظائف الإدارية المعروفة في وقتنا الحاضر وطبقت أكثر مفاهيمها.

لقد وجدت الإدارة مع وجود الإنسان وفي تكوين مجتمعاته البدائية كالأسرة، ودور العبادة، والحكومات ثم تطورت بتطور حياته ورقية.

إن الباحثين يعتمدون في دراساتهم للإدارة خلال العصور القديمة على ما خلفته الأجيال من قطع وبقايا فخارية، أو نُحُوت وصور على الصخور وجدران الكهوف، ويعتقد الكثير من الباحثين أن البوادر الإدارية الأولى بدأت في الظهور بعد انحسار العصر الجليدي الأخير (أي: قبل عشرة آلاف سنة تقريباً)، عندما انقرضت الحيوانات الضخمة (Dinosaurs) لتحل محلها حيوانات تتصف بصغر الحجم وسرعة الحركة، مما جعل الإنسان يتأقلم مع الوضع الجديد بثقافة متميزة عُرفت بالعصر الحجري والعصر البرونزي، واستطاع الإنسان أن يبلور فلسفة إدارية تتفق مع حياة القنص وصيد السمك والعيش على ثمار الأشجار، فصنع الحراب من الأحجار والمعادن، وحاك الشباك والحبال، وصنع الأواني المنزلية من الحجارة.

وعندما حل عصر الزراعة، وتوقف الإنسان عن التنقل والترحال، وراقت له حياة الاستقرار، أخذ يكون القرية والعشيرة، وبرزت حاجته إلى نوع جديد من الإدارة لتسيير أمور الجماعة، وكان من الضروري على من يقوم بإدارة الأمور أن يتصف بالحلم والذكاء والقوة وسداد الرأي، وبنمو المجتمع الإنساني نمى المديرون من ملوك ووزراء ورجال دين، وأخذوا يستأثرون بالثروات ويستغلون الموارد ويجمعون الضرائب ويعقدون الاتفاقات العسكرية والتجارية وغير ذلك، وأصبحوا في كثير

من الأحيان يسيطرون على حياة الفرد الدينية والدنيوية، وقد استمر هذا النهج الإداري عبر العصور القديمة والوسطى، مع تطورات تتلاءم مع طبيعة الحياة الإنسانية واحتياجاتها.



وما دام الحديث يتناول الإدارة في العصور القديمة فمن الملائم لنا تقديم عرض موجز عن الفكر الإداري القديم لدى عدد من الحضارات القديمة، كما يلي:

2 -1. الحضارة السومرية :

نشأت الحضارة السومرية قبل (5000 سنة تقريباً)، وقد أشتهر السومريون بالرقابة التي كانت تمارس من خلال نظام المعابد والكهنة، فقد استخدموا نظاماً ضريبياً محكماً في جباية الضرائب وإدارة أموال الدولة، وجمع الكهنة جراء ذلك ثروات طائلة، حيث كان كل كاهن مكلفاً بالإشراف على جباية الأموال من منطقة معينة، وملزماً في نهاية كل فترة بإعداد تقرير عن عمله، والأموال التي بحوزته، كما مارس هذا النظام عملية تسجيل المعلومات والبيانات المالية في المعابد، وقد وجد كهنة السومر أنفسهم يديرون الثروات وعمليات النظام الديني والضريبي، فوضعوا نظام الإشراف والرقابة على هذه الممتلكات، كما طوروا نظاماً لكتابة وتسجيل الحسابات، وتناقل الكهنة تلك النظم وطبقوها جيلاً بعد جيل.

2 -2. البابليون :

نشأت الدولة البابلية في أرض العراق، وحققت مستوى عالياً من التقدم والازدهار في عهد ملكها المشهور؟! " حمورابي "، الذي سن الكثير من القوانين التي حكم بها البلاد ونظم شؤونها، وقد تناولت تلك القوانين عدة مجالات من أهمها، الملكية الشخصية، والملكية العامة، والتجارة والأعمال، ونظم العمل، والأسرة.

إن من يقرأ قانون حمورابي الذي يعد أقدم قانون في العالم، يجد فيه مؤشرات ودلائل واضحة على وجود فكر إداري متقدم، نعرض بعضاً منها :

- وضع حمورابي حَدًّا أدنى للأجور، حيث نص قانونه على ضرورة دفع ثمانية مكاييل من القمح في السنة للعامل الذي يُستأجر من أجل العمل في الحقول.
- أكد قانون حمورابي على أهمية وضرورة الرقابة وعملية تسجيل المعلومات والبيانات التجارية، فقد نص على ضرورة تسجيل قيمة السلع

المباعة وبموجب إيصالات مختومة، من أجل ضمان الحقوق وسلامة المعاملات التجارية.

- تحدث قانون حمورابي عن المسؤولية، وكيف أنها لا تفوض، فأشار إلى عقاب قطع ثدي المربية المرضعة التي يُعهد إليها إرضاع طفل فتعطيه إلى مرضعة أخرى فيموت الطفل في حوزة المرضعة الثانية.

ومما يضفي أهمية خاصة على ما جاءت به الحضارة البابلية أن القوانين والمبادئ الإدارية التي جرى تطبيقها كانت مسجلة مستندياً على ألواح، فزودتنا تلك الألواح بمعلومات مفيدة عن المبادئ الإدارية التي كانت مَحَلاً للتطبيق.

2 -3. الحضارة الفرعونية :

تعد الحضارة الفرعونية من أوائل الحضارات القديمة التي خلفت ثروة هائلة من الآثار الباقية حتى الآن شاهدة على ما حققته هذه الحضارة من تقدم، فقد تركت هذه الحضارة وراءها أهرامات عظيمة، ومعابد مهيبة، وطرقاً وأساليب متقدمة في مجال البناء والتشييد، وطرقاً علمية معجزة في مجال التحنيط والحفظ، وكتابات ونقوشاً محفورة على الصخر وأوراق البردي تحكي أخبار الفراعنة وانتصاراتهم، وتعطي دلائل قاطعة على تقدمهم، إن تتبع إنجازات هذه الحضارة يؤكد وجود فكر إداري متقدم، وتطبيقاً إداريًّاً فعالاً.

وهناك العديد من الشواهد التي تدل على وجود فكر إداري متطور لدى الفراعنة، من أبرزها ما يلي :

- بناء الأهرامات : إن من يتأمل هذا الصرح العظيم للأهرامات وآلاف العمال الذين اشتركوا في بنائها بأدوات وعُدَدٍ بسيطة يدرك الدليل الواضح على وجود فكر إداري وتنظيم جيد لديهم.
- مارس الفراعنة عملية تقسيم العمل والتخصُّص فيه، وذلك في عملية تصنيع الطوب الرملي الأحمر، فمن خلال الاطلاع على الرسوم المنقوشة على الجدران تبين أن عملية الصنع مقسمة إلى أعمال عديدة متكاملة، وكان كل عمل يسند إلى شخص واحد يقوم به.
- عرف الفراعنة نظام الإدارة المحلية، فقد قُسمت الدولة الفرعونية إلى مقاطعات لكل منها حاكم مسؤول أمام الفرعون، ومفوض منه

بسلطات لإدارة وتسيير شؤون المقاطعة، وقد كان للفرعون نواباً يخصهم ببعض المهام الإدارية في مركز الحكم، فقد كان له وزيراً لإدارة شؤون الدولة وقضاياها، وكاهناً كبيراً لإدارة شؤون المعابد، وقائداً كبيراً لإدارة شؤون الجيش.

2 -4. الحضارة اليمنية القديمة :

لقد نشأت على أرض اليمن حضارات قديمة عديدة، التي لا زال الكثير من آثارها باقية حتى اليوم، شاهدة على عظمة تلك الحضارات وتقدمها، حيث نشأت بها دول سبأ ومعين وحمير، وما حققته من أثار خالدة تعكس عظمة الشعب اليمني وما قامت به من إنجازات في مجال بناء الحصون والقصور والقلاع والسدود، ونظام محكم للري، وبناء المدرجات الزراعية التي تعكس قدرة الإنسان اليمني على استغلال الموارد الاقتصادية أفضل استغلال، كما أن اليمن كان يمثل مركزاً مُهمَّاً من مراكز النشاط التجاري في العالم القديم، وكل هذا يعكس ويؤكد وجود فكر إداري وتنظيمي متقدم، وتطبيقاً إداريَّاً فعالاً.

إذا كانت المصادر التاريخية لم تزودنا بمعلومات وافية عن طبيعة الفكر الإداري والتطبيقات الإدارية التي كانت سائدة في هذه الحضارة، فإن هناك الكثير من آيات القرآن الكريم التي تعكس حضارة وتقدم الإنسان اليمني، وقوة الممالك اليمنية، الأمر الذي يؤكد تطبيق الكثير من المبادئ الإدارية، ومن أهمها تطبيق اللامركزية الإدارية، وتفويض السلطة الإدارية المحلية.

2 -5. الحضارة الصينية :

ظهرت في الصين حضارة عريقة، صاحبها ظهور نظم وتطبيقات إدارية متقدمة، فقد كان للصينيين القدماء آراؤهم في بعض نواحي الإدارة المتعلقة بتقسيم العمل أو التخصص والفوائد التي تعود على الفرد والمجتمع من جراء ذلك، وفي دولة الصين القديمة كانت هناك نظم للتعيين والترقية في الوظائف العامة، تعتمد بصفة أساسية على عقد اختبارات للأفراد، حيث كانت الوظيفة العامة ذات مكانة كبيرة يتمتع بها شاغلها.

2 -6. الحضارة الإغريقية:

لقد كان للإغريق اهتمامات ببعض نواحي الإدارة، فقد كانوا على معرفة بالقيمة التي تنتج عن توحيد طرق أداء العمل، وفوائد تقسيم العمل، وتفويض السلطة.

2 -7. الحضارة الرومانية:

اشتهر الرومان بوجود فكر تنظيمي جيد مكّنهم من حكم امبراطوريتهم المترامية الأطراف، حيث شملت حوض البحر الأبيض المتوسط؛ فقد اعتمدوا في حكمهم على اللامركزية وتفويض السلطة.

2 -8. الفكر الإداري الإسلامي:

لقد كان للحضارة العربية الإسلامية مساهمتها الكبيرة في تطور الفكر الإداري، مثلما كان لها مساهماتها في المجالات الأخرى، مثل الفلك والطب والرياضيات وغيرها من العلوم، وذلك نظراً لكون الدين الإسلامي قد تناول أمور الدنيا والدين، وحرص على تنظيم حياة البشر في الدنيا والآخرة، ولعل القواعد والأحكام القرآنية، وما يستشف من الأحاديث النبوية المتعلقة بالعلاقات البشرية، والمتصلة بالحياة الاقتصادية والاجتماعية للمسلمين كأفراد وجماعات ودولة، ما يمثل أرقى النماذج الإدارية المستندة على مبادئ بالغة الأهمية، يعتقد أنها لم تُكتشف إلا في العصر الحديث، وتمثل ركائز أساسية في نظام الإدارة الإسلامي.

والإسلام يتميز عن سائر الأديان بأنه دين الآخرة والأولى، وأنه ينظم علاقة الإنسان بربه، وينظم علاقة الإنسان بغيره من البشر، ولقد أنزل الله على المسلمين كتاباً ينطق بالحق، ويهدي للتي هي أقوم، إنه القرآن الكريم، من قال به صدق، ومن حكم به عدل، ومن تمسك به هدي إلى صراط مستقيم.

وإلى جانب القرآن الكريم الذي تناول أمور الدين والدنيا، أرسل الله إلى المسلمين رسوله الكريم الذي لا ينطق عن الهوى، قال الله في كتابه العزيز

﴿ كَمَآ أَرۡسَلۡنَا فِيكُمۡ رَسُولٗا مِّنكُمۡ يَتۡلُواْ عَلَيۡكُمۡ ءَايَٰتِنَا وَيُزَكِّيكُمۡ وَيُعَلِّمُكُمُ ٱلۡكِتَٰبَ وَٱلۡحِكۡمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمۡ تَكُونُواْ تَعۡلَمُونَ ﴾ (151) **(البقرة : 151)**.

وإذا ما طالعنا أحاديث الرسول الكريم نجد أن فيها دعوة للفكر، كما نجد أن للمبادئ والأصول الإدارية أسانيده الفكرية، كما نجد ذلك في سيرة الخلفاء الراشدين وسيرة السلف الصالح وتاريخهم، إلى جانب أن تتبع ظهور الدولة الإسلامية واتساع أرجائها بعد ذلك ما يمدنا بفكرة واضحة عن التطبيقات الإسلامية في مجال الإدارة والمبادئ التي كانت تحكمها، فمع ظهور الإسلام تم تنظيم شؤون الدولة وأجهزتها المختلفة، حيث بدأت الممارسة المنظمة للوظائف الإدارية المتعارف عليها الآن، حيث تم وضع دساتير الشورى والحرب والخلافة والولاة والقضاء وغير ذلك، كما نظمت في عهد الخلفاء الراشدين الأجهزة الإدارية للدولة، مثل : ديوان القضاء، وديوان الإحصاء، وديوان الخراج، وديوان البريد، وبيت المال، وصك النقود، ودار الحبس ... إلخ.

ولقد كان للفاروق عمر بن الخطاب الخليفة الثاني دور واضح في مجال تطور الإدارة والفكر الإداري، حيث نَظَّم شؤون الدولة الإسلامية فأنشأ لها مجلساً للشورى يمثل المهاجرين والأنصار، وقام بإنشاء إدارات (دَواوين) لتصريف مختلف شؤون الدولة، مثل : ديوان الإيرادات، وديوان العدل،و ديوان الشرطة، وديوان الأشغال العامة، وإدارة الجند، كما كان من المعالم الرئيسة في تطور الفكر الإداري ما كتبه الفيلسوف الكبير أبو نصر الفارابي (873-950 هـ) عن الدولة النموذجية، حيث قال : إنه في الدولة النموذجية يجب أن يكون هناك تسلسل هرمي في الحكام تحت إمرة رئيس أعلى أو أمير، وإن هذا الرئيس أو الأمير يجب أن يتحلى بصفات معينة، مثل : الذكاء الوافر، الذاكرة الحادة، اللباقة، الحزم في سبيل بلوغ الخير، حب العدل، حب العلم، حب الصدق في القول، الابتعاد عن الكذب، الاعتدال في المأكل والمشرب والملذات، واحتقار الثروة.

كما أن من المساهمات الإسلامية في تطور الفكر الإداري ما ذكره الغزالي (1059-1111) في كتابه (التبر المسبوك في نصحة الملوك) في نصحه للمديرين (الملوك) بأن عليهم أن يراعوا في إدارة شؤون منظماتهم أربعة أمور أساسية تمثل أساس الملك، هي : العدالة، الفطنة، الصبر، والتواضع، كما نصحهم بالابتعاد عن أربع خصال ذميمة هي : الحسد، الكبرياء، ضيق الأفق، والحقد.

كما أن هناك العديد من رواد الفكر الإسلامي الذين كان لهم مساهمات واضحة في الفكر الإداري الإسلامي في مختلف المجالات، سواء منها ما يتعلق

بموضوعات معينة كالإدارة الحكومية أو الإدارة المكتبية أو الإصلاح الإداري، أو ما يتعلق بالمدارس الفكرية المختلفة.

ومن أهم هؤلاء الرواد أبو الحسن البصري المعروف بالماوردي، المولود بالبصرة سنة 364هـ، الذي له في إدارة الحكومة وأصولها أكثر من مؤلف، من أهمها : الأحكام السلطانية في قانون الوزراء وسياسة الملك، والذي يعتبر أول مدرسة علمية منهجية تعرضت لأصول الإدارة الحكومية الإسلامية، وهو يعالج الكثير من الموضوعات التي تتناولها العديد من كتب ومؤلفات الإدارة العامة الحديثة، فهو يتعرض لرئاسة الدولة (الإمامة) كما تعرض للوزراء وللديوان وأقسامه، كما تعرض كذلك للحكم المحلي، وللرقابة، سواء ما كان منها على عمال الإدارة بمعرفة ديوان المظالم، أو ما كان على نشاطات الأفراد بوجه عام عن طريق نظام الحسبة، بالإضافة إلى دراسة الموضوعات الأخرى، مثل الإدارة المالية في الدولة الإسلامية.

ومن رواد الفكر الإسلامي أبو العباس القلقشندي المولود سنة 756هـ بقلقشندة في مصر، الذي أُسند إليه في عام 791هـ العمل بديوان الإنشاء، فأخرج مؤلفه الضخم المسمى (صبح الإعشاء في صناعة الإنشاء)، وقد أعتمد في كتابته على مراجع كثيرة، وحرص على تقسيم كتابه وتبويبه وفق خطة علمية دقيقة، تتضمن مقدمة وعشرة مقالات وخاتمة، ويشير في مقدمته إلى من سبقوه في دراسة صناعة الكتابة ومناهجهم في البحث، وهذا المؤلف يعتبر دائرة معارف بالنسبة للوظيفة المكتبية ومتطلباتها، والتنظيم المكتبي وإجراءاته، وتنظيم المكاتبات وتصنيفها.

ومن أهم الرواد في الفكر الإداري الإسلامي أيضاً، ابن تيمية المولود سنة 661هـ بحرَّان في الشام، الذي يُعدُّ من العلماء المبرزين في مجال الإصلاح الإداري، حيث دعا إلى إصلاح الإدارة الحكومية وأخرج في ذلك رسالتين : أحدهما (السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية)، والأخرى (الحسبة ومسئولية الحكومة الإسلامية).

ومن الرواد الذين ساهموا في تطور الفكر الإداري والاجتماعي المفكر اليمني أبو زيد ولي الدين عبد الرحمن بن محمد، الشهير بابن خلدون، المولود

بتونس سنة 732هـ، الذي لفكره الاجتماعي تأثيره البالغ في الفكر الإداري، وذلك باعتبار الإدارة علماً من العلوم الاجتماعية.

وفيما يخص الشواهد التي تدل على وجود فكر تنظيمي في الإسلام نجدها كثيرة ومتعددة، فمن القرآن الكريم وما جاء فيه من آيات كريمة، ومن يطلع على الأحاديث النبوية الشريفة، وعلى سيرة الخلفاء الراشدين، لا بُدَّ أن يستنبط العديد من الأفكار والمفاهيم الإدارية المطبقة في العصر الحالي، والتي أكد عليها الإسلام، وتمكنت الدولة الإسلامية من خلالها من إدارة وتسيير شؤون الدولة الإسلامية التي امتدت من الأندلس غرباً إلى الصين شرقاً، حيث أكد الدين الإسلامي على التخطيط طويل الأجل، فقد وعدنا الله سبحانه وتعالى بالجنة إذا عملنا صالحاً في الدنيا، كما أكد على التخطيط من خلال العديد من الآيات منها على سبيل المثال: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ﴾ (الأنفال: 60)، ولا شكَّ بأن قول النبي عليه الصلاة والسلام: " إنك إنَّ تُدَع أبناءكَ أغنياءَ خيرٌ من أن تدعهم فقراء" وقوله: "اعقلها ثم تَوكَّل"، لدلالة تأكيد على مدى أهمية التخطيط للمستقبل.

كما أن هناك شواهد عديدة على وجود فكر تنظيمي في الإسلام، حيث أن الدولة الإسلامية عُرفت بتقسيم العمل والتخصصات في مجال الإدارة الحكومية، فإنشاء الخليفة عمر بن الخطاب الدواوين □ كما سبق الإشارة □ وطورها الخليفة المهدي في العصر العباسي، الذي أنشأ ديواناً للبريد، وإعداد الخرائط الجغرافية وغير ذلك، ولا شك أن نظام الوزارات الذي أزدهر في العصر العباسي لأكبر دليل على وجود فكر تنظيمي في الإسلام، فعلى غرار مبدأ تقسيم العمل والتخصصات، فقد تم ممارسة مبدأ آخر هو السلطة وتسلسل الرئاسات، ففي عهد الرشيد كان الخليفة في قمة الهرم التنظيمي، يليه في السلطة الوزير، فأمراء الولايات، ثم عمال المناطق، كما أن الخليفة عمر بن الخطاب قد مارس مبدأً تنظيماً معروفاً وهو اللامركزية الإدارية وتفويض السلطة، حيث فوض أمراء الولايات جزءاً من سلطاته للبت في أمور الولاية، وكان يراقب الأمراء من أجل الحد من إساءة استخدامهم للسلطة، وكان أبرز من مارس عملية تفويض السلطة هو الرشيد، الذي طبق إلى حد كبير -مبدأ اللامركزية في السلطة والإدارة.

وفيما يتعلق بوظيفة الرقابة فإن الإسلام قد أكد عليها كثيراً، حيث أكد على مدى أهمية الرقابة الذاتية التي مورست من قبل الخلفاء، وكذلك الرقابة الشعبية التي طبقها عمر بن الخطاب رضي الله عنه إلى أبعد الحدود.

نستنتج مما سبق أن الفكر الإنساني في مجال الإدارة قد أستمد جزءاً كبيراً من تكوينه الحالي من الثقافة الإسلامية، وإن الإسلام هو أحد المصادر الرئيسة للفكر الإداري الحديث، وإن الإسلام قد وضع الأحكام والقواعد المتصلة بتنظيم الحياة الاجتماعية والاقتصادية للمسلمين، وعمل على تطبيقها ونشرها من خلال دولة بالغة التنظيم، كما جاء الإسلام بتعاليم في الإدارة ابتداءً من إدارة البيت والأسرة، مروراً بإدارة منظمات الأعمال المختلفة، وانتهاءً بإدارة الدولة كَكُلٍّ.

2 -9. الفكر الإداري في العصر الحديث :

المقصود بالعصر الحديث المدة الزمنية من عام 1750م وحتى الوقت الحاضر، وهذه المدة الزمنية تزامنت مع ظهور الآلة والثورة الصناعية، وشهدت ولادة أفكار جديدة في مجال الإدارة، حيث أدى ظهور الثورة الصناعية ونموها واستخدامها للآلات النصف آلية إلى استخدام الإنتاج الكبير Mass Production الذي أوجد معه المنظمة الصناعية الكبيرة والحديثة، الأمر الذي استدعى ظهور الحاجة الماسة والسريعة لمفاهيم إدارية تساعد على إدارة وتسيير مثل هذه المنظمات، وقد ظهر خلال هذه الفترة عدد من رواد الفكر الإداري الذين كان لهم دور وإسهامات كبيرة في تطور الفكر الإداري، ففي عام 1871م أصدر "جيفونز W. S. Jevons" كتابه (نظرية الاقتصاد السياسي) بَيّنَ فيه نتائج أبحاثه عن العلاقة بين كثافة العمل والإجهاد، ومن أبرز الرواد " جيمس شيورات " الذي نادى بضرورة تطبيق مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية، وبين مدى أهمية وجود حوافز تشجيعية من أجل زيادة إنتاجية العمل، ومن الرواد أيضاً "تشارلز بابيج Charles Babage " أول الرواد الذين أكدوا على مبدأ عمومية الإدارة وشموليتها كعملية إدارية، وركز كثيراً على مبدأ تقسيم العمل والتخصص؛ لتحقيق المهارة وزيادة الإنتاجية، وقد قام بدراسات حول اختيار موقع المصنع المناسب، وفي عام 1832م أصدر كتاباً حول اقتصاديات الآلات والصناعات الإنتاجية، كما يُعدُّ لدى بعضهم أول من حاول اختراع حاسب آلي.

وفي منتصف القرن التاسع عشر واجهت الولايات المتحدة موجة من النمو الاقتصادي السريع، فظهرت المنظمات الكبيرة ذات رؤوس الأموال الضخمة، الأمر الذي دعى إلى فصل الملكية عن الإدارة، حيث وجد مديرو المنظمات الكبيرة أنهم يواجهون مشاكل جديدة تختلف في نوعيتها وشدتها عن مشاكل المنظمات الصغيرة التي اعتادوا عليها، الأمر الذي دعى (هنري بور) إلى دراسة تلك المشاكل والتصدى لها، وقد رأى (بور) أنه لا بد للإدارة من الاسترشاد بثلاثة مبادئ رئيسة هي :

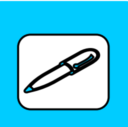
1- التنظيم أي: تقسيم العمل على أساس يضمن الاستفادة من وقت كل عامل، وصيانة المهمات والمعدات إلى أقصى حد ممكن.
2- الاتصالات: وهي وضع نظام التقارير والبلاغات بما يكفل دوام إلمام الإدارة بسير العمل.
3- المعلومات: وهي تحليل التقارير بهدف تحسين العمليات.

وقد شهد النصف الثاني من القرن التاسع عشر تحركاً فكريًّا نشطاً بين المثقفين ومديري المنظمات الصناعية، حيث أخذوا يناقشون مشاكلهم في الاجتماعات، ويكتبون المحاضرات والبحوث والندوات، كما أخذت المطبوعات الإدارية في الظهور بشكل ملحوظ، ويعتبر (فردريك تايلور) من أبرز الشخصيات الإدارية في هذه الفترة، حيث يُعدُّ الكثيرون رائد الإدارة العلمية، ففي عام 1870م ألقى (تايلور) بحثاً في جمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكيين بعنوان " المهندس كرجل اقتصاد "، نادى فيه رجال الأعمال بتبادل المعلومات وضرورة تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر الإنتاج، وتقسيم الربح الذي يحققه كل قطاع إنتاجي مناصفة بين أرباب العمل والعاملين، وفي نفس هذه الفترة كان (هنري فايول) يجري تجاربه في ترسانة فرانكفورت الحربية، وقد اكتشف أن التنظيم والرقابة والأساليب التقليدية كانت عديمة الجدوى، ولذا قام بوضع نظام متكامل تنبع فيه المسؤولية من مصدر محدد (الإدارة) مع انسياب المعلومات، والتفاصيل عائدة إلى ذلك المصدر " التغذية المرتدة Feed back ".

وقد كان لهؤلاء المفكرين والممارسين وغيرهم اليد الطُّولَى في بلورة الفكر الإداري الحديث وتطويره في القرن العشرين، والذي تزامن مع ولادة عصر صناعي جديد في أمريكا وأوروبا نتيجة الاكتشافات العلمية التي ظهرت آنذاك، الأمر

الذي أدى إلى ظهور العديد من المدارس والاتجاهات الفكرية التي حددت معالم الإدارة، من حيث مبادئها، وفلسفتها، وإرساء قواعدها وأسسها.

تدريب رقم (9)



عندما استقر الإنسان بعد التنقل والترحال برزت حاجته إلى نوع جديد من الإدارة. لماذا؟

تدريب رقم (10)



كيف توضح أنه بعد ظهور الدولة الإسلامية برزت فكرة واضحة عن التطبيقات الإسلامية في مجال الإدارة؟

أسئلة التقويم الذاتي (5)

?

1. تكلم عن الفكر الإداري في الحضارة السومرية.
2. ما الشواهد التي تدل على وجود فكر إداري متطور لدى الفراعنه.
3. تكلم عن طبيعة الفكر الإداري والتطبيقات الإدارية التي كانت سائدة في الحضارة اليمنية القديمة.
4. ما مساهمات الحضارة العربية الإسلامية في تطور الفكر الإداري؟
5. أذكر أهم رواد الفكر الإسلامي الذين كانت لهم مساهمات واضحة في الفكر الإداري الإسلامي.
6. رأى (بور) أنه لا بد للإدارة من الإسترشاد بثلاثة مبادئ رئيسية. ما هي.

3- مدارس الفكر الإداري الحديث:

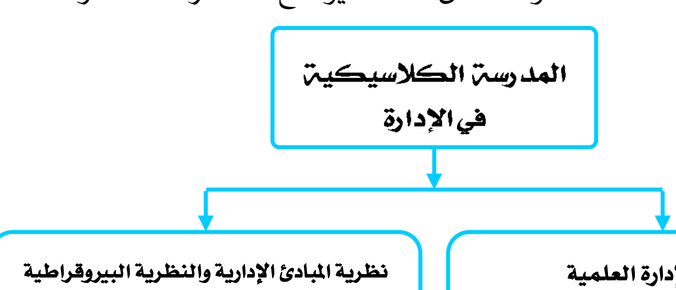
إن مصطلح مدرسة إدارية (**يعبر عن اتجاه فكري معين في مجال الأدارة**) حيث يشمل هذا الاتجاه مجموعة من المفكرين الذين قدموا نظريات إدارية متعددة تضمنت مفاهيم وأسساً متشابهة متفقاً عليها، وسنتناول هنا المدارس الإدارية الحديثة حسب المراحل التي مر بها الفكر الإداري الحديث، وهي :

3-1. المدرسة الكلاسيكية.
3-2. المدرسة السلوكية.
3-3. المدرسة الكمية.
3-4. نظرية الإدارة بالأهداف.
3-5. المنظور التكاملي :
أ. نظرية النظم.
ب. المدرسة الموقفية.
3-6. نمو ذج Z في الإدارة.

وفيما يلي توضيح لهذه المدارس :

3 -1. المدرسة الكلاسيكية في الإدارة : The Classical approach to Management

هي عبارة عن (**طريقة إدارية تركز على زيادة الإنتاج Production في المنظمة من خلال الكفاءة، إي: أنها تركز على الاستخدام الاقتصادي والأمثل لمواد المنظمة بمختلف أنواعها البشرية والمادية والمالية لزيادة إنتاج المنظمة**)، وتتكون من فرعين هما نظرية الإدارة العلمية Scientific Management ونظرية المبادئ الإدارية Administrative Management، والشكل (**3-2**) يوضح عناصر هذه المدرسة.



الشكل (3□2) : مكونات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

وفيما يلي شرح موجز لهذه النظريات :

3-1-1. مدارس التحليل على مستوى الإدارة المباشرة وتشمل :

- **نظرية الإدارة العلمية:**

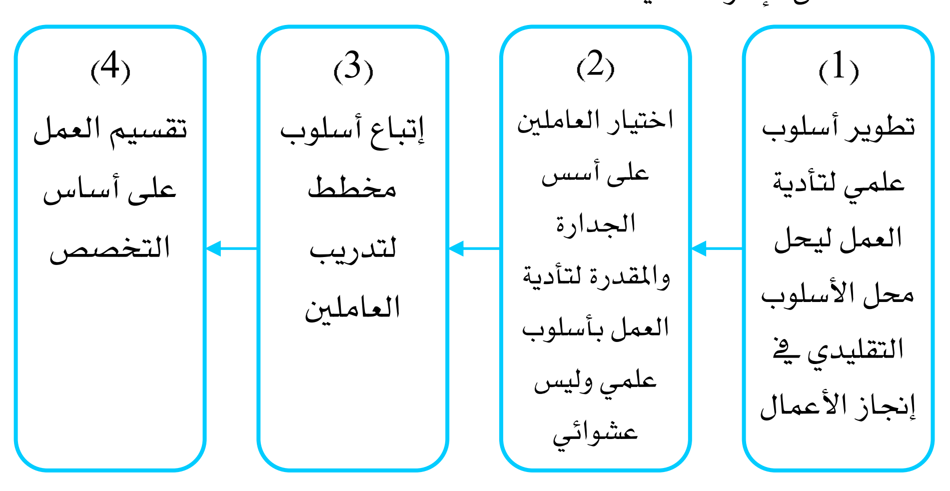
هي عبارة عن **(طريقة إدارية أُسست بواسطة تايلور وآخرين بين الأعوام 1900م □ 1930م، لتحدد بأسلوب علمي الطريقة (الوحيدة) والمثلى (One Best Way) لإنجاز أي عمل واختيار وتدريب وتحفيز العاملين)**. فاهتمام هذه الإدارة كان منصبًّاً على تخطيط العمل من خلال فصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ (التخطيط للمدراء والتنفيذ للعاملين) (تايلور)، وعلى قياس العمل ودراسة الزمن والحركة (جلبريت)، وعمل جداول زمنية (جانت)، والاهتمام بعمل معدلات نمطية للعمل (تايلور وجلبريت)، وتحفيز الأفراد ماديًّاً لبلوغ تلك المعدلات النمطية، والاهتمام بالرقابة في ضوء المعايير، وكان التركيز في هذه النظرية على أن يُنجَز الأداء على أسس علمية (معرفة مصنَّفة ومرتَّبة)، وليس على أساس قواعد الخبرة التقليدية Rules of Thumb.

وقد ظهرت هذه النظرية في عصر النهضة العلمية (1900□1920م)، الذي تميز بالاختراعات العلمية والتطورات التقنية والاقتصادية والسياسية، شملت قطاعات عدة، كالطرق والمواصلات، وزيادة حركة التجارة .. إلخ، وقد عكست هذه التطورات الحاجة إلى وضع نظرية علمية في الإدارة تواكب التطورات في كل هذه المجالات، بهدف تحسين الإنتاج، ففي أمريكا – مثلاً – ظهر نقص في القوى العاملة المدرَّبة في مطلع القرن العشرين، فكان السبيل لتحسين الأداء هو تحسين كفاءة العاملين، كما أن نمو نشاطات المنظمات أدى إلى التوسع في أجهزتها الإدارية، والتعقيد في نشاطاتها، وتزايد الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل، وبذلك لم تعد الأساليب التقليدية في الإدارة كافية للتعامل مع هذه التطورات في حياة المنظمات، مما دفع بعض الرواد إلى ابتكار أساليب علمية في الإدارة، وقد ركزت هذه النظرية على طُرق وأساليب العمل على مستوى إدارة الورشة، أي أن نظرتها للإدارة كانت من أسفل إلى أعلى، على عكس تايلور الذي نظر إلى الإدارة من أعلى إلى أسفل كما سنرى، ولذلك سميت بمدرسة التحليل على مستوى الإدارة الدنيا.

أسس الإدارة العلمية :

يمكن إجمال أسس نظرية الإدارة العلمية في العناصر الأربعة التالية :

- **تطوير أسلوب علمي يحل محل الأسلوب التقليدي في إنجاز الأعمال :** ويتم ذلك من خلال استخدام الأساليب العلمية التي تقوم على الملاحظة والتحليل والتصنيف للأنشطة والأعمال داخل المنظمة، ثم القيام بحذف الحركات الزائدة واستبقاء الحركات الأساسية المطلوبة لإنجاز الأعمال.
- **اختيار العاملين على أسس الجدارة والمقدرة :** فالعمل الذي يحتاج إلى مهارة عالية يتم اختيار العاملين القادرين المؤهلين لتأديته، والعكس بالعكس، وينبغي أن توفر لهم الإدارة التعليمات والإرشادات التي تساعدهم في تطبيق أسلوب العمل الأمثل.
- **التدريب** : اتباع أسلوب مخطط في تدريب العاملين بدلاً من الاعتماد على الطريقة العشوائية والتقليدية في التدريب.
- **تقسيم العمل على أساس التخصص :** حيث يتم تقسيم العمل وفقاً لمبدأ التخصص في العمل، بحيث تسند للإدارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بينما يَتَولَّى العُمَّال مَهَامَّ التنفيذ، والشكل **(3-3)** يوضح أسس الإدارة العلميَّة.



شكل (3-3) : أسس الإدارة العلمية

رواد الإدارة العلمية :

هناك العديد من رواد الإدارة العلمية، ولكننا سنركز على بعضهم وبشكل مختصر:

- فردريك تايلور (1856□1915).
- فرنك جلبريت (1868□1924)، وليليان جلبريت (1878□1972).
- هنري جانت.

- **فردريك تايلور:**

يطلق عليه لقب "أبو الإدارة العلمية"، وكان هدفه الأساسي زيادة كفاءة العامل من خلال التصميم العلمي للعمل (الوظائف)، وكانت فرضيته الأولى تقوم على أساس أن هناك طريقة وحيدة أفضل one best way لأداء العمل، وأن هذه الطريقة يجب أن تكتشف وتستعمل، ومن هنا قام بعدة تجارب أهمها :

- تجربة رفع ونقل الكتل المعدنية : حيث استطاع تايلور من خلال تعليمات أعطاها للعمال أن يزيد قدرة رفعهم للأثقال 4 أضعاف، وبوقت أقل من 50 ٪ عما كان عليه قبل التجربة.
- تجربة جرف خامات الحديد والفحم : حيث من خلال تصميم مجارف مناسبة تم توفير تكاليف ضخمة للشركة.

هذا وقد قدم تايلور **عدة مبادئ علمية** أمكن الوصول من خلالها إلى هدف زيادة كفاءة العامل، **من أهمها** كما سبق الإشارة إليه عند الحديث عن أسس الإدارة العلمية تطوير أسلوب علمي يحل محل الأسلوب التقليدي لتأدية العمل، واختيار العاملين على أسس الكفاءة والتدريب، وتقسيم العمل بين الإدارة والعمال على أساس التخصص من أجل تعظيم الأداء.

- **فرنك (1868□1924) وليليان جلبريت (1878□1972م) :**

كانا من المساهمين في الإدارة العلمية، وهما أيضاً مثل تايلور يؤكدان على فكرة إيجاد واستعمال الطريقة الوحيدة والمثلى لإنجاز العمل، وقد اهتما معاً بعلم تفرع عن دراسة تايلور واهتماماته، وأسمياه باسم دراسة الحركة Motion Study ، سيتم تناوله لاحقاً.

- **هنري جانت (1816□1919) :**

اتفق هنري جانت مع تايلور في كثير من نظرياته، إلا أنه اختلف معه في نظرته الإنسانية تجاه العمال، حيث كان أكثر تعاطفاً معهم وتفهماً لأوضاعهم، وبالرغم من اتفاقه مع تايلور في العلاقة بين الأجور المدفوعة وإنتاجية العامل، إلا أنه نادى بدفع أجر يومي ثابت ومحدد للعامل، بهدف توفير حياة كريمة للعمال بغض النظر عن عدد القطع التي ينتجها، وقد أقترح جانت خريطة عرفت باسمه (Gannet Chart) لتخطيط ورقابة الإنتاج، تبين الأنشطة والزمن في آن واحد، حيث، إنها عبارة عن رسم بياني يوضح نوع العمل المطلوب تنفيذه، ومن سيقوم به، والمدَّة اللازمة للتنفيذ.

الأساليب التي استخدمتها الإدارة العلمية لتطبيق مبادئها :

سبق الإشارة إلى مبادئ الإدارة العلمية وسنتناول الآن بعض الآليات والأساليب المستخدمة في تطبيق هذه المبادئ والمتمثلة في التالي:

- **تحديد الطريقة المثلى (الأفضل) لأداء أي عمل :**

يعتقد تايلور وزملاؤه بإمكان أداء العملية الواحدة بعدة طرق قد تصل إلى عشرين طريقة، ولكن هناك من بين هذه الطرق طريقة مثلى واحدة تعد من أحسن الطرق لأداء العمل نفسه بجهد أقل ووقت أقصر، ولذلك فقد نصح باكتشاف هذه الطريقة المثلى عن طريق البحث المستمر ومراقبة عدد كاف من العمال أثناء تأديتهم لواجباتهم، ومحاولة تنميط الحركات التي يؤديها العاملون، هذا وقد وجه جلبريت معظم وقته نحو اكتشاف الطريقة المثلى التي تستغرق وقتاً أقصر وحركات أقل.

- **دراسة الحركة :**

يُقصد بدراسة الحركة إيجاد أفضل طريقة لإنجاز العمل من خلال تحليل الحركات Motion Study التي تستخدم لإنجاز العمل، بهدف استبعاد الحركات الزائدة واستبقاء الحركات الضرورية لإنجاز العمل.

وتتم دراسة الحركة من خلال الخطوات التالية :

- تجزئة كل وظيفة/ عمل (Job) إلى الحركات المكونة له.

- تحليل الحركات التي تستخدم في العمل ليتم تحديد الحركات الزائدة (غير الضرورية) والحركات المطلوبة (الضرورية) لإنجاز العمل.
- استبعاد الحركات الزائدة (غير الضرورية) لإنجاز العمل.
- استبقاء الحركات الضرورية لإنجاز العمل، وتحديد الزمن اللازم لكل حركة، ومن ثم للعمل كاملاً.

- **تقسيم العمل والتخصص :**

ترى الإدارة العلمية أن للتخصص أثراً كبيراً على الإنتاج وكفاءته.

- **تحديد كمية العمل اليومية :**

لقد أدركت الإدارة العلمية أن مشكلة الإدارة وصراعها مع العاملين يرجع إلى عدم إدراكها لنقطة البداية في التعامل، فقد استخدمت الإدارة في الماضي الضغط كطريقة لإدارتها للعاملين وحَثِّهم على الإنتاج، بينما رأت الإدارة العلمية أن ينتهي ذلك الأسلوب من التعامل بتحديد الكمية الصحيحة للإنتاج ليوم عمل لكل وظيفة، لذلك فإن هذا الأسلوب إضافة إلى التدريب قد أَدَّيا إلى زيادة الإنتاج.

- **وحدة الأمر :**

أثبتت الدراسات التي قام بها رواد الإدارة العلمية ضرورة وحدة الأمر ووحدة مصدره، إذ لا يستطيع الفرد احتمال ازدواجية مصدر الأوامر.

- **استخدام الحوافز المادية :**

يؤمن أصحاب هذه النظرية باستخدام الحوافز المادية والتركيز عليها لإغراء العاملين على تأدية العمل.

- **خطة الدفع المتغير للقطعة الواحدة :**

وضع تايلور نظاماً للحوافز على أساس دفع الأجر حسب عدد القِطع المنتجة بحيث يتم تحديد أجر معين للقطعة الواحدة إذا قَلَّ الإنتاج عن مستوى معين، بعدها يتم رفع هذا الأجر لجميع القطع المنتجة إذا زاد الإنتاج عن ذلك المستوى.

3-1-2. مدارس التحليل على مستوى الإدارة العليا وتشمل :

نظرية المبادئ الإدارية، والنظرية البروقراطية، وفيما يلي شرح مختصر لكل منهما :

- **نظرية المبادئ الإدارية :**

وتعرف بأنها **(المدرسة التي تركز على إدارة المنشأة كَكُلٍّ، والتوصل إلى مبادئ إدارية عامة على المستوى النظري، لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري)**. وتنظر هذه المدرسة للإدارة من الأعلى إلى الأسفل، على عكس نظرية الإدارة العلمية، ومن أهم روادها : هنري فايول H. Fayol (1841□1925).

ويُعد Fayol أهم رواد نظرية الوظائف الإدارية أو التقسيمات الإدارية، وقد قسم وظائف المنشأة الصناعية إلى ست مجموعات :

1- وظائف/ أنشطة فنية Technical Activities
2- وظائف/ أنشطة تجارية Commercial Activities
3- وظائف/ أنشطة مالية Financial Activities
4- وظائف/ أنشطة محاسبية Accounting Activities
5- وظائف/ أنشطة إدارية Managerial Activities
6-

ولكنه ركز على الوظائف الإدارية المتمثلة بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، وقد وضع Fayol أربعة عشر مبدأً إداريًّا، لازال معظمها مطبقاً حتى الآن، وهي مبينة في الشكل **(3-4)**.

المبـدأ	
مبدأ تقسيم العمل	Division of Work
مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية	Balance of Authority & Responsibility
النظام (الانضباط)	Discipline
وحدة السلطة الآمرة	Unity of Command
وحدة الإدارة والتوجيه	Unity of Management & Direction
خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة	Obedience of Personal to General Advantages

Remuneration of the Staff	مكافأة الأفراد وتعويضهم
Centralization	المركزية
Scalar Chain	تدرج أو تسلسل السلطة
Order	الترتيب
Equity	المساواة
Stability in Cadres	الاستقرار في العمل
Initiative	المبادأة
Espirt of Corps	التعاون

الشكل (3-4) : مبادئ Fayol للإدارة

وفيما يلي تعريف مختصر لكل مبدأ من هذه المبادئ الأربعة عشر :

- مبدأ تقسيم العمل Division of Work :

حيث يقسم العمل وفق هذا المبدأ على أساس التخصص (أعمال المحاسبة منفصلة عن أعمال الهندسة)، مما يؤدي هذا إلى زيادة الإنتاج.

- مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية: Balance of Authority & Responsibility:

السلطة هي **(الحق في التصرف وإعطاء الأوامر، والمسؤولية هي التزام الفرد بالقيام بالواجبات المحددة له).** ولا بد من التوازن بين السلطة والمسؤولية فإذا ضعفت السلطة أدى ذلك إلى التسيب، وإذا زادت السلطة قاد ذلك إلى التسلط.

- النظام (الانضباط) Discipline :

(والنظام هنا هو احترام الأنظمة والاتفاقات وإطاعة الأوامر).

- وحدة السلطة الآمرة Unity of Command :

(بمعنى أنَّ يكون للعامل رئيسٌ أو مشرفٌ واحدُ يتلقى منه الأوامر).

- وحدة الإدارة والتوجيه Unity of Management & Direction :

(بمعنى أنَّ كل مجموعة من الأنشطة تمتلك نفس الهدف يجب أن يكون لها خطة واحدة ورئيس واحد). وهذا المبدأ يتعلق بالمنشأة وليس بالعاملين كما هو الحال في مبدأ وحدة السلطة الآمرة.

- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة Obedience of Personal to General Advantages:

وهذا يعني أن يعطى الاهتمام في المقام الأول لأهداف ومصلحة المنظمة قبل المصالح الفردية والشخصية للعاملين.

- **مكافأة الأفراد وتعويضهم Remuneration of the Staff** :

(ويعني منح العاملين تعويضات عادلة مقابل الجهد الذي يبذلونه في شكل مكافآت وأجور مادية).

- **المركزية Centralization** :

(ويقصد بها هنا تقليل دور المرؤوسين).

- **تدرج أو تسلسل السلطة Scalar Chain** :

(ويقصد بذلك تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي من أجل المحافظة على وحدة التنظيم).

- **الترتيب Order** :

(حيث كل مجموعة من الأشخاص والمعدات المخصصة للقيام بعمل معين يجب أن توضع في نفس الموقع المحدد لها في المنظمة) والترتيب قد يكون مادياً أو اجتماعياً، فالترتيب المادي يشمل ترتيب الأجهزة والمواد، والترتيب الاجتماعي يشمل تنظيم العلاقة وتحديد نطاق عمل كل شخص.

- **المساواة Equity** :

(أي عدم تحيز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين).

- **الاستقرار في العمل Stability in Cadres** :

(ويعني المحافظة على استمرار العاملين في المنظمة لمدَّة طويلة).

- **المبادأة Initiative**

(ويقصد بها التفكير في الخطة وفي تنفيذها).

- **التعاون Espirt of Corps** :

(ويعني وجوب أن تشجع الإدارة الانسجامَ والتوافقَ بين العاملين حتى يعملوا بروح الفريق).

- **النظرية البيروقراطية Bureaucratic Theory** :

كلمة بيروقراطية مأخوذة من الكلمة الفرنسية Bureau أي مكتب، وقد شاع لدى العديد من الناس بأنها تعبر عن نظام إداري يسوده الروتين الممل، ويتصف

بضعف الإنجاز والبطء في التصرف، غير أن هذا مغاير تماماً للمفهوم الأساسي للبيروقراطية الذي تبناه عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر Max Weber (1864□1920)، الذي لم يكن يعني ما شاع لدى الناس عن البيروقراطية، ولكنه قصد **بالبيروقراطية** أنها :

(نموذج إداري مثالي للتنظيم يتصف بعدة صفات منها تقسيم العمل ووجود إجراءات روتينية، وقواعد محددة تحكم تصرفات ونشاطات المنظمة وتمنع العشوائية والمحسوبية، والتأكيد على الكفاءة كأساس للتعيين والترقية، وتتلاءم مع المنظمات الكبيرة، سواء كانت خاصة أو عامة).

وهكذا يتضح أن البيروقراطية هي سلطة المكتب المستمدة من التعليمات والإجراءات والأوامر التي يتضمنها التنظيم الرسمي، وتهدف إلى إلغاء الطابع الشخصي، من حيث توزيع الأعمال أو وسائل أداء العمل، وتقييم الأداء، ولتسهيل ذلك لا بد من وجود لوائح ونظم وقواعد تحكم عملية التقسيم الإداري، وتحدد الخطوط الفاصلة بين مختلف الوظائف، ضماناً لعدم حدوث ازدواجية أو تضارب في العمل، ولا بد من وجود مسارات محددة للاتصال الرسمي تحدد من قبل الإدارة العليا.

أهم الخصائص التي تميز النظام البيروقراطي :

- تقسيم العمل يتم على أساس التخصص، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف.
- وجود إجراءات روتينية للتعامل داخل المنظمة، أي أن هناك خطوات تفصيلية يتم بها تنفيذ عمل معين، مما يؤدي إلى تقليل التفكير فيما يجب عمله.
- التسلسل الهرمي، حيث يقسم التنظيم إلى عدة مستويات متخذاً شكل هرم وتختلف عدد المستويات تبعاً لحجم التنظيم.
- التدوين الكتابي، حيث يعتمد التنظيم في إدارته لأعماله على المستندات الرسمية المكتوبة (قواعد وإجراءات وقرارات ومعاملات مكتوبة)، وبالتالي يوجد في المنظمة جهاز خاص يهتم بحفظ وتنسيق المستندات.
- وجود مجموعة من القواعد والقوانين واللوائح تحدد حقوق وواجبات شاغلي الوظيفة.

- المرتب الثابت ودوام الوظيفة بهدف خلق استقرار لدى العاملين.
- الفصل بين الإدارة والملكية، فالعاملون في التنظيم لا يملكون وسائل العمل والإنتاج.
- يرتكز التنظيم على مبدأ الرشد في تصرفات أعضائه، من خلال اختيار الأساليب والوسائل بدقة، واتباع المنطق العلمي في تفسير الأمور.

3 -2. الطريقة (المدرسة) السلوكية The Behavioral Approach :

(هي طريقة من طرق الإدارة ترى أن زيادة الإنتاج Production في المنظمة يكون من خلال فهم الناس، أي: إنها تركز على أهمية العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والمديرين، وتهتم بالاتصال والحوافز المعنوية، والعمل الجماعي) وتُعدُّ هذه المدرسة أن هذه العوامل تؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي نجاح المنظمة.

ونشأت هذه المدرسة نتيجة لسلسلة من الدراسات قام بها بعض روادها، ومن أهمهم إلتون مايو Elton Mayo ، من خلال تجاربه المعروفة بتجارب هوثورون Hawthorne Studies ، خلال المدة 1924م □1932م في شيكاغو أمريكا، حيث ركزت هذه الدراسات اهتماماتها في التعرف على أثر ظروف العمل المختلفة، والتي تشمل الاختلاف في المناخ، والحرارة، وفترات الراحة، وساعات العمل، والرطوبة على الإنتاج.

ومن أهم هذه التجارب :

- تجربة الإضاءة (من تجارب مصنع هوثورون)

الهدف : كان الهدف المباشر لهذه التجربة هو تحديد العلاقة بين شدة الإضاءة Intensity of Lighting وكفاءة العامل Worker Efficiency التي تقاس من خلال مخرجات (إنتاج) العامل Worker Output .

التنفيذ : وللقيام بالتجربة تم اختيار مجموعتين من النساء العاملات ذوات خصائص متقاربة، من حيث الأدوات المستعملة والأجور وجميع الظروف الأخرى.

المجموعة الأولى : كانت شدة الإضاءة بالنسبة لها متباينة (قوية، عادية، ضعيفة) من وقت إلى آخر أثناء فترة التجربة.

المجموعة الثانية : كانت شدة الإضاءة بالنسبة لها ثابتة (دون تغيير) طوال فترة التجربة.

النتيجة : كانت نتائج التجربة **مفاجئة** للباحثين، فقد زاد الإنتاج لدى المجموعتين، المجموعة الأولى التي كانت شدة الإضاءة بالنسبة لها متباينة، ولدى المجموعة الثانية التي كانت شدة الإضاءة لديها ثابتة طوال فترة التجربة، مما جعل الباحثين يستنتجون أنه لا توجد علاقة Relationship بين الإنتاجية Productivity وشدة الإضاءة Lighting-Intensity حيث إنه بثبات الإضاءة أو باختلافها من ضعيف إلى متوسط إلى قوي فإن الإنتاج في كل الحالات الثلاث زاد لدى المجموعتين.

التفسير : أجريت عدة مقابلات مكثفة لتحديد سبب استمرار زيادة الإنتاج لدى المجموعتين بالرغم من تعرض كُلٍّ منهما لظروف إضاءة مختلفة.

وقد كانت الأسباب الرئيسة التي جمعت من المقابلات هي :

- أن عمل كل مجموعة في غرفة واحدة وكفريق واحد كان ممتعاً بالنسبة لهم.
- علاقة المشرف الجيدة مع العاملات أثناء التجربة سمحت لكل مجموعة أن تعمل بحرية وبدون خوف.
- تكونت لدى أفراد كل مجموعة علاقة صداقة ومودة باعتبارهم فريقاً واحداً. **وبذلك توصل الباحثون إلى أن للجوانب المعنوية والنفسية والعلاقات الاجتماعية تأثيراً إيجابيًّا على إنتاجية العاملين.**

وتقوم المدرسة السلوكية على حركتين أساسيتين هما :

3-2-1. حركة العلاقات الإنسانية The Human Relations Movement:

3-2-2. حركة تنمية التنظيمات Organizational-Development:

3-2-1. حركة العلاقات الإنسانية :

تمثل هذه الحركة بدايات المدرسة السلوكية، وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت □ كما عرفنا □ على الإنتاجية بهدف زيادة الإنتاج، وأغفلت كثيراً جوانب العلاقات الإنسانية إلى حد كبير.

وأهم ما يميز هذه المدرسة هو اعترافها بأهمية العنصر البشري كمحور رئيس لإنجاز الأعمال في منظمات الأعمال، حيث إنها تركز على العاملين والعلاقات الشخصية المتبادلة فيما بينهم من ناحية، ومع رؤسائهم من ناحية أخرى، كما تركز على الحوافز ودراسة دوافع العاملين، (**بمعنى أن هذه المدرسة تهتم بالفرد أولاً ثم بالعمل بعد ذلك،** وهذا عكس ما كانت عليه **المدرسة الكلاسيكية التي تركز على العمل أولاً ثم الفرد**). وتقوم هذه المدرسة على افتراض أساسي، يتمثل في أن الاهتمام بالجوانب النفسية والعلاقات الاجتماعية للعنصر البشري يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً على الإنتاج، وأن زيادة الإنتاج يمكن أن تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد ودوافعهم وإشباع حاجاتهم، وبالتالي العمل على تحفيزهم.

ويعود الفضل في إرساء مفاهيم العلاقات الإنسانية في العمل إلى بعض رواد هذه المدرسة، ومن أهم هؤلاء الرواد □ كما سبق الإشارة □ إلتون مايو Elton Mayo ، من خلال تجاربه المعروفة بتجارب هوثورون Hawthorne التي أشرنا إليها سابقاً.

ولو أمعنا النظر في هذه المدرسة وابتكارها **لوجدناها تتضمن النتائج التالية** :

- لا يتحدد حجم العمل الذي يؤديه الفرد بكفاءته وطاقته الجسمانية فحسب، وإنما أيضاً بخلفيته الاجتماعية وإرادة الجماعة.
- تلعب المكافآت والحوافز غير المادية دورها الرئيس في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضى.
- يواجه العمال سياسات الإدارة كأعضاء في جماعة واحدة.
- التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للعامل.
- تأكيد هذه المدرسة على أهمية تأثير معنويات العاملين وعلاقات العمل على إنتاجياتهم.
- تأكيدها على أثر التنظيمات غير الرسمية على سلوك أعضائها، وبالتالي على الإنتاج.

3-2-2.حركة تنمية التنظيمات :

تعد امتداداً لحركة العلاقات الإنسانية، وتركز على أهمية فهم السلوك الإنساني والجماعي كأساس لتحسين العمل الإداري وتطويره لتحقيق الأهداف.

ومن المفاهيم الأساسية في هذه الحركة حاجات الإنسان ودوافعه، ومفهوم الجماعة، وأساليب القيادة، وترى هذه الحركة أنه إذا استطاع المدير أن يلم بحاجات العاملين ودوافعهم فإنه يستطيع من خلال ذلك تلبية هذه الحاجات والدوافع، مما يؤثر إيجاباً على إنتاجياتهم، **ومن النظريات الرئيسة العامة في مجال تنمية التنظيمات :**

- نظرية النموذج المختلط لـ كرس أوجرس.
- نظرية الشبكة الإدارية لـ بليك دموتون.
- نظرية الحاجات الإنسانية.
- نظرية X ونظرية Y لمكجريجور McGregor, Douglas.

هذا وسيتم مناقشة بعض هذه النظريات في فصول قادمة من هذا الكتاب.

خصائص المدرسة السلوكية مقارنة بالمدرسة الكلاسيكية :

- النظريات الكلاسيكية تركز على العوامل المادية في الإنتاج دون العناصر الإنسانية، بينما تركز المدرسة السلوكية على البعد الإنساني والاجتماعي.
- تركز المدرسة الكلاسيكية على الأجر والمكافآت المادية باعتبارها الحوافز الأكثر أهمية التي تحفز الفرد، بينما تؤكد المدرسة السلوكية على الحوافز المعنوية.
- تركز المدرسة الكلاسيكية على أهمية التخصص وتقسيم العمل، بينما يرى الاتجاه الإنساني أن التخصص يمثل قيداً على الابتكار والإبداع، ويخلق الملل لدى العاملين.
- تنظر المدرسة الكلاسيكية إلى العاملين على أنهم أفراد منعزلون، بينما كشفت المدرسة السلوكية عن أهمية الجماعات في تحديد سلوك العاملين.

3-3. المدرسة الكمية :

(مدخل في الإدارة يتمُّ فيه تطبيق الأساليب الكمية على العمليات الإدارية، وتشمل العلوم الإدارية Management Science وبحوث العمليات Operation Research). وظهرت هذه المدرسة خلال الحرب العالمية الثانية، **(وهذه المدرسة تقوم على فرضية مفادها أنه من الممكن تحسين وتطوير المنظمات من خلال استخدام الأساليب الكمية (الرياضيات، والإحصاء، وبحوث العمليات) في حل المشكلات التي تواجهها)**.

ومن خصائص هذه المدرسة تطبيق التحليل العلمي على المشكلات الإدارية، والاعتماد على النماذج الرياضية، والعمل على تحسين قدرة المديرين في صناعة القرار، واستخدام الحاسبات الآلية في الإدارة.

والأسلوب العلمي في حل المشكلات من وجهة نظر المدرسة الكمية يتمثل في:

- ملاحظة المشكلة وتحديدها وجمع المعلومات عنها.
- استخدام المعلومات التي تم جمعها لبناء نموذج يتفق مع هذه البيانات.
- استخدام النماذج لاستنتاج السلوك المتوقع للمنظمة في ظل بعض الافتراضات، أي إيجاد الحل الأقرب من خلال الأسلوب التحليلي المعتمد على الاستنتاج الرقمي من خلال تعويض قيم رقمية.
- اختبار النموذج من خلال تجربته عمليًّا في المنظمة للتنبؤ بالمتغيرات المتوقعة.
- وأخيراً تطبيق الحل.

والأدوات التي تستخدمها هذه المدرسة متعددة، نذكر منها :

- البرمجية الخطية، التحليل الشبكي، نظرية صفوف الانتظار، سلاسل ماركوف، المحاكاة، خارطة التعادل، نظرية الاحتمالات، نظرية المباريات، شجرة القرارات، التنبؤ. ولدراسة هذه الأدوات يمكن العودة إلى كتب بحوث العمليات والإحصاء.

وفي الأخير يمكن القول : إن لهذه المدرسة فوائد كبيرة ناتجة عن التحليل الكمي الذي تقدمه وتعدُّ أداة قوية ومنطقية لتبسيط حل المشكلات، مثل تحديد الحجم الاقتصادي للمخزون ... إلخ، وقد لعبت دوراً كبيراً في تطوير الفكر الإداري لحل المشكلات بطريقة علمية، ويؤخذ على هذه المدرسة أن الاقتصار عليها

لا يؤدي إلى الرؤية الكاملة للمشكلة بجميع أبعادها، كما أن بعض علماء الإدارة لا يعتبرونها مدرسة مستقلة وإنما أداة يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية.

3 -4. نظرية الإدارة بالأهداف MBO :

(تقوم الإدارة بالأهداف على فرضية المشاركة في وضع الأهداف، حيث تعمل الإدارة على إشراك جميع العاملين ما أمكن في تحديد الأهداف والاستراتيجيات ووضع القرارات، وتحديد النتائج المتوقعة والعمل سويًّا لتحقيق هذه الأهداف).

دورة الإدارة بالأهداف :

تشمل دورة الإدارة بالأهداف المراحل التالية :

- توفر القناعة لدى الإدارة العليا بممارسة " الإدارة بالأهداف MBO " كنقطة انطلاق، فلا بد أن يمتلك المديرين القناعة الكاملة بأهمية تطبيق الإدارة بالأهداف، إضافة إلى أن المرؤوسين لا بد وأن يدركوا مفهوم الإدارة بالأهداف وأهميتها، والدور الذي يمكنهم لعبه لإنجاحها.
- تحديد ووضع أهداف المنظمة وخططها من قبل الإدارة العليا، لعرضها على الإدارة الوسطى والمباشرة في المنظمة.
- الدراسة الجماعية للأهداف والخطط من قبل المستويات الإدارية المختلفة.
- اللقاء المباشر بين أعضاء الإدارة العليا والإدارات الأخرى من خلال الاجتماعات، وذلك بهدف التأكد من قابلية الأهداف والخطط للتحقق، وعدم وجود أي تعارض بينها، ودراسة الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والخطط.
- المراجعة الدورية للأهداف والخطط ومراقبة مدى تنفيذها :

وذلك من خلال اللقاءات الدورية بين الرئيس والمرؤوسين وجهاً لوجه كل فترة، وتقييم الأهداف في ضوء الإنجازات العملية وإعادة النظر فيها طبقاً لذلك، وترجع أهمية هذه اللقاءات إلى أنها تتيح للرئيس فرصة لإعطاء مرؤوسيه ملاحظاته عن العمل المنجز، وبذلك تتم التغذية العكسية.

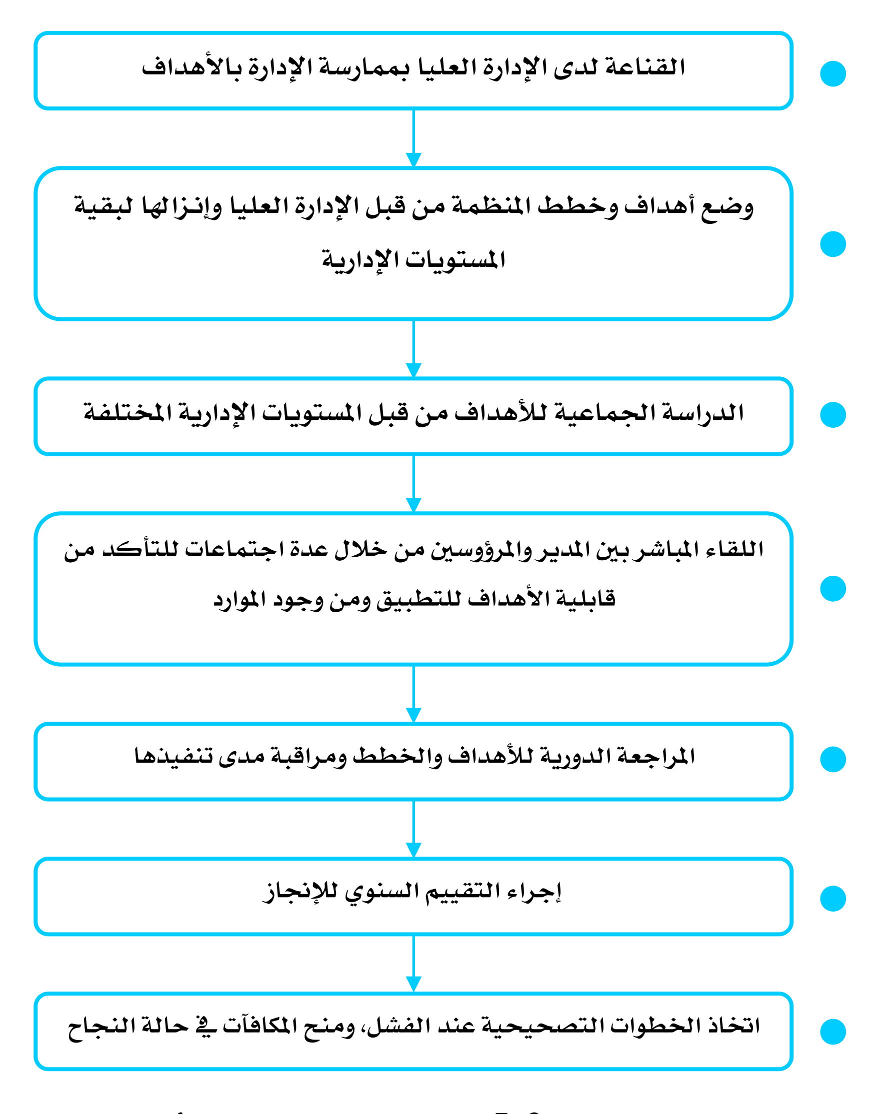
- إجراء التقييم السنوي للإنجاز :

وتتضمن هذه المرحلة مقارنة ما تم إنجازه من أهداف خلال عام كامل مع ما خُطِّطَ له، وذلك من خلال اللقاء المباشر وجهاً لوجه بين الرئيس والمرؤوس.

- منح المكافآت في حالة النجاح، واتخاذ الخطوات التصحيحية في حالة الفشل.

هذا (**ومن مزايا الإدارة بالأهداف تركيزها على النتائج وليس على النوايا الحسنة**)، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين نتيجة مشاركتهم في تحديد الأهداف، ويعاب عليها استغراقها وقتاً طويلاً في عملية الإعداد.

وحتى يمكن تفعيل " نظرية MBO " لا بد من التزام الإدارة العليا بها مع توفر المرونة، والاستعداد لتطبيق المتطلبات الإجرائية لتطبيق الإدارة بالأهداف، والشكل **(3-5)** يلخص مراحل الإدارة بالأهداف.



الشكل (3-5) : يوضح مراحل الإدارة بالأهداف

3-5. المنظور التكاملي Integrated Perspective :

إن استعراضنا للمدارس الكلاسيكية، والسلوكية، والمدرسة الكمية، ونظرية الإدارة بالأهداف، يوصلنا إلى عدة حقائق أساسية أهمها :

- **الحقيقة الأولى:** أن كل نظرية تنظر إلى الإدارة من وجهة نظر معينة، وتحاول دراستها من زاوية معينة، أي أن كل مدرسة من هذه المدارس لم تتصف بطابع الشمول في دراسة الإدارة.
- **الحقيقة الثانية:** التي يجب معرفتها : أن هذه المدارس ليست بالضرورة متعارضة أو أن إحداها تلغي الأخرى.
- **الحقيقة الثالثة:** بالرغم من أن هذه النظريات قام كل منها على افتراضات وتوقعات مختلفة، إلا أن كلاً منها تكمل الأخرى في النهاية.

ومن هنا نشأت الحاجة إلى ضرورة وجود نظرية متكاملة للإدارة، تأخذ في الاعتبار المدارس الثلاث الكلاسيكية، والسلوكية، والكمية، وتقوم بدراسة المنظمة والإدارة من منظور شمولي ومتكامل، وهذا ما قدمته لنا نظرية النظم، والنظرية الموقفية.

3-5-1. نظرية النظم :

يُعدُّ عالم الطبيعة والأحياء " بيرتالنفي Bertalanffy " مؤسس هذه النظرية، والفكرة الأساسية في نظرية النظم هي أنه **(من أجل أن نفهم عمل أيٍّ كيانٍ يجب أن ننظر إليه كنظام متكامل، هذا النظام له مدخلات ومخرجات وعمليات تحويلية)** وخير مثال لذلك هو جسم الإنسان الذي يمكن النظر إليه كنظام متكامل يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، مثل : الجهاز الهضمي، والجهاز التنفسي، والجهاز التناسلي ... إلخ، وأن هذه الأنظمة الفرعية بدورها مقسمة إلى أنظمة فرعية أصغر منها ... وهكذا، وتعتمد حياة الإنسان وصحته، (النظام الأكبر) في انتظام وتوازن عمل الأنظمة الفرعية المكونة لها، ولو نظرنا إلى الإنسان من زاوية أخرى نجد أنه يشكل نظاماً فرعيًّا من أنظمة فرعية أخرى أكبر منه كالأسرة، والمجتمع، والإقليم، والعالم.

ومن خلال استعراضنا هذا نستطيع الوصول إلى تعريف شامل للنظام فنقول :

النظام هو **(كيان كلي منظم، يتكون من مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها، وتحكمها علاقات اعتمادية متبادلة وآليات عمل معينة، وفي نطاق محدد، وتسعى إلى تحقق هدف مرسوم).**

وبتحليلنا لهذا التعريف نلاحظ أنه يتكون من **مجموعة أجزاء :**

- العناصر : كل نظام يتكون من مجموعة من العناصر، فالجهاز الهضمي والجهاز التنفسي وبقية أجزاء جسم الإنسان لا يشكل كل منها بمفرده (من منظور جسم الإنسان) نظاماً، بل عنصراً من العناصر إن اجتمعت كلها شكلت نظاماً (أي الجسم الإنساني المتكامل).
- العلاقات : يجب أن تكون هناك علاقات منطقية متكاملة وواضحة بين عناصر النظام المختلفة، فعناصر النظام الميكانيكي للسيارة يكمل بعضها بعضاً بشكل منطقي وعملي، والجهاز التنفسي والجهاز الدوري والجهاز الهضمي في الإنسان تشكل جميعاً مع بقية الأجهزة نظاماً متكاملاً.
- آليات العمل : يفترض أن يعمل النظام وفق آليات عمل معينة ومتناسقة حتى يؤدي وظيفته ويحقق غاياته، ولا يكفي أن تكون عناصر النظام متكاملة بل لا بد من وجود آلية عمل تحكم علاقاتها وتكاملها، فحتى تدور عجلات وسيلة النقل الميكانيكية فلا بد أن يدور المحرك، وأن تعمل الأجزاء الكهربائية والميكانيكية وفق آليات متناسقة مع بعضها.
- حدود العمل (العمل في نطاق محدود) أي: إن نظام له حدوده المميزة بالرغم من وجود تداخل بينه وبين الأنظمة الأخرى المجاورة له، وبدون هذه الحدود يصبح من الصعب التمييز بين ما هو داخل النظام وما هو خارجه.
- تحقيق هدف معين: مهما اختلفت نوعية النظام، فإنها تعمل من أجل تحقيق هدف معين، فالنظام الآلي للساعة صُمِّمَ ليخبرنا بالوقت، والنظام الميكانيكي للسيارة صُمِّمَ لقطع المسافات بسرعة أكبر من الإنسان، وهكذا.

تصنيف النظم:

تصنف النظم وفق معايير متعددة مثل:

- **طبيعة النظام:** هناك نظم **طبيعية** مثل: دوران الأرض، ونظم **صناعية** مثل: نظام الحاسوب.
- **نظم واقعية ونظم افتراضية:** فالنظم **الواقعية** مثل: الإنسان، والمنظمة، والآلة، والنظم **الافتراضية** مثل: المعادلات الجبرية، والنظريات.
- نظم ثابتة ونظم متغيرة : فالنظم **الثابتة** مثل: الكون، والنظم **المتغيرة** مثل النظم الإدارية.
- **التعامل مع البيئة:** نظام **مفتوح** مثل نظام الإنسان، والمنظمة، ونظام **مغلق** لا يؤثر ولا يتأثر، مثل نظام الذرة، ثم النظم المغلقة نسبياً، مثل نظم الحاسوب، وقد تم تصنيف المنظمات بحسب نظرية النظم على أنها نظم مفتوحة.

المنظمة كنظام مفتوح :

لانتشار نظرية النظم ويتوسعها كان لا بد من تطبيقها على المنظمة، حيث صنفت المنظمات طبقاً لهذه النظرية ضمن الأنظمة المفتوحة التي تتفاعل مع البيئة وتؤثر وتتأثر بها.

ومن خلال استعراضنا لأي منظمة نستطيع أن نميز عدة عناصر أساسية تميز تكوينها، وهي :

المدخلات Input **: وتتكون من :**

- **المدخلات البشرية، وهي :** الأفراد وما يرتبط بهم من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية.
- **المدخلات** المادية : كالآلات والمعدات.
- **المدخلات المعنوية :** وتشمل الأهداف، والهيكل التنظيمي، والسياسات، والمعلومات عن المجتمع وتكوينه، والفرص المتاحة، والقيود المفروضة، والتنظيم الرسمي ومكوناته.
- **المدخلات المالية.**
- **المدخلات التكنولوجية :** ويقصد بها أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم، ومن مجموع تلك المدخلات تتوفر للتنظيم الطاقة التي تهيئ له القدرة على إنتاج معين، يتم استخدامه في الحصول على فوائد جديدة،

والإنفاق منها على الاستزادة من المدخلات نفسها، وفي التوسع الاستثماري، وبالتالي تحقيق فائض استهلاك مجد ومفيد، وتمثل المدخلات عناصر حياة أساسية في التنظيم.

- العمليات أو النشاطات التحويلية Transformation-Process:

ويقصد بها **(مجموع النشاطات التخصصية والإدارية، اللازمة للاستفادة من مدخلات النظام (المنظمة) وتحويلها إلى مخرجات (منتجات ...) من أجل تقديمها إلى المجتمع)،** وتكون هذه العمليات والنشاطات ضرورية لربط أجزاء المنظمة واستمرارها، وتتمثل الأنشطة الإدارية بوظائف الإدارة مثل القيادة، صنع القرار والأنشطة التخصصية لتشمل أنشطة معينة تسويقية... إلخ .

- المخرجات Output:

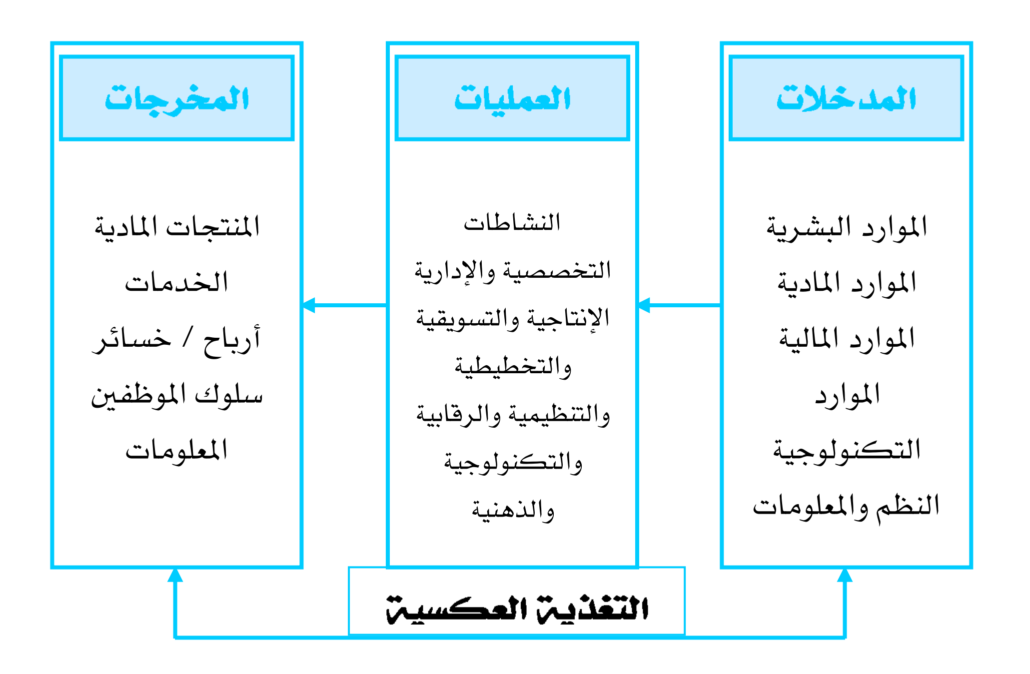
وتتكون من السلع والخدمات، والأرباح والخسائر، وسلوك الموظفين، والمخرجات المعلوماتية، وهي تخرج من التنظيم إلى البيئة.

- البيئة Environment :

ويقصد بها هنا **(البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والتي تلعب دوراً مهماً في تحديد سلوك التنظيم، وتؤثر في توفير المدخلات المستخدمة من قبل المنظمة)**، وأهم مكونات عناصر البيئة هنا هي الحكومة، والموردون، والعملاء، والمنافسون.

-التغذية العكسية Feedback :

وهي **(مجموع المعلومات التي تصل إلى المنظمة (بشكل مدخلات) حول النتائج السلبية والإيجابية للمخرجات المنتجة سلفاً)**، وعدم حصول المنظمة على المعلومات اللازمة لتصحيح انحرافاتها (إن وجدت) يعني انعزالها عن البيئة، وعدم قدرتها على استيعاب أي تغيير، والشكل **(3-6)** يلخص مفاهيم نظرية النظم.



الشكل (3-6) : مفاهيم نظرية النظم

ومن خلال النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح فإن هذا يزودنا بمجموعة من النقاط المهمة حول المنظمة تتمثل في :

- إن المنظمة كنظام مفتوح Open-System تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، وبعض المنظمات تقع أحياناً في خطأ تجاهل البيئة المحيطة بها مما يكلفها خسائر فادحة، ومن الأمثلة السابقة في هذا الصدد تجاهل شركات صناعة السيارات الأمريكية للشركات الصناعية اليابانية في هذا المجال مما كلفها خسائر فادحة، وعليه فعلى المديرين التركيز على البيئة كمؤثر مهم في قراراتهم.
- إن المنظمة كنظام مفتوح لا بد وأن تعطي أهمية كبيرة لتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة Sub Systems ، فنظام الإنتاج والتسويق، والنظام المالي في المنظمة، يمثلان أنظمة فرعية على مستوى المنظمة كَكُلٍّ، وبالتالي فإذا قام قسم الإنتاج بتصنيع سلعة رديئة المواصفات، فإن ذلك سيؤثر سلباً على حجم التسويق، وعلى الموارد المالية للمنظمة أيضاً. وعليه فعلى الإدارة أن

تتذكر أنه بالرغم من أن الأنظمة الفرعية (تسويق، إنتاج) يمكن أن تدار بنوع من الاستقلالية، فإنه يتحتم عدم تجاهل التأثير المتبادل فيما بينها.

- إن المنظمة كنظام مفتوح لا بد أن تركز على فكرة التعاون والتعاضد Synergy ، أي: أن قيام نظامين أو (إدارتين) فرعيَّين بعمل ما معاً يؤدي إلى إنتاج أكبر ممَّا لو قام كُلُّ نظام بنفس العمل منفرداً، ومن الأمثلة على ذلك قيام بعض البنوك وشركات التأمين الأوربية بتسويق منتجاتهم المالية معاً مما حقق نتائج أكبر من قيام كل واحد منهم على انفراد بهذا العمل.
- التلاشي أو التَّحلُّل (Entropy) : المنظمة كنظام مفتوح تكون مُعرَّضة للزوال والاندثار إذا لم تكن قادرة على توفير مصادر الطاقة البشرية، والمادية، والمالية من البيئة، وإذا لم تكن قادرة أيضاً على تسويق منتجاتها للبيئة.

3-5-2. المدرسة الموقفية :

لاحظنا من خلال دراستنا للنظريات الإدارية الكلاسيكية، والسلوكية والكمية أنها نظريات أحادية/ عامة Universal-Perspectives ؛ لأنها جميعاً ترى أن هناك طريقة مثلى واحدة " One-Best Way" بالنسبة لها لإدارة المنظمات.

حيث ترى **النظرية الكلاسيكية** أن في الشدة والتهديد والهياكل التنظيمية الرسمية والحوافز المادية ... إلخ الأسلوب الأمثل الذي يجب على الإدارة إتباعه لتحقيق الأهداف المطلوبة، وترى النظريات **الأخرى (السلوكية ونظرية الإدارة بالأهداف ومدرسة النظم)**، أن أسلوب الإدارة الديمقراطية الذي يعتمد على المشاركة والمرونة والاعتراف بالهياكل غير الرسمية ... إلخ هو الأسلوب الأفضل في جميع الحالات وهكذا نلاحظ أن هذه النظريات لم تُرَاعي الاختلافات التي تمرُّ بها كل منظمة على حدة، وافترضت أن النظرية الواحدة تصلح لكل المنظمات، ومن هنا برزت نظرية جديدة هي النظرية الموقفية (الظرفية)، وتقوم هذه النظرية **(على فكرة عدم وجود نظرية إدارية واحدة Universal-Theory يمكن تطبيقها على كل المنظمات، لأن كل منظمة لها خصائصها المميزة لها وظروفها الخاصة بها)**، أي: أن النظرية الموقفية تُشير إلى أنه لا يمكن وجود نَمطٍ واحدٍ للتنظيم (نمط ديمقراطي أو نَمطٍ ديكتاتوري) يناسب كافة المنظمات، أي أنه لا يمكن **تطبيق**

النظام الديمقراطي في منظمتين إحداهما جامعة والأخرى سجن، وذلك بسبب اختلاف طبيعة كل منهما.

وأيضاً ليس هناك – حسب النظرية الموقفية – نمط أفضل للقيادة، حيث لكل ظرف أو موقف النمط الذي يناسبه، فالقائد العسكري في المعركة يحتاج إلى مهارات مختلفة عن عميد كلية الفنون في جامعةٍ، وذلك بسبب اختلاف الظروف، وهكذا بالنسبة لبقية المتغيرات، كما تفترض النظرية أن قيادة المدير لمجموعة عامِلِينَ لا يَملِكُونَ أَدنَى خبرةٍ سوف تختلف تماماً عن قيادته لمجموعة من العمال المهرة، وهكذا بالنسبة لبقية المتغيرات.

3-5-3. إطار تكاملي للمنظور الإداري: An Integrated Framework of Management Perspectives :

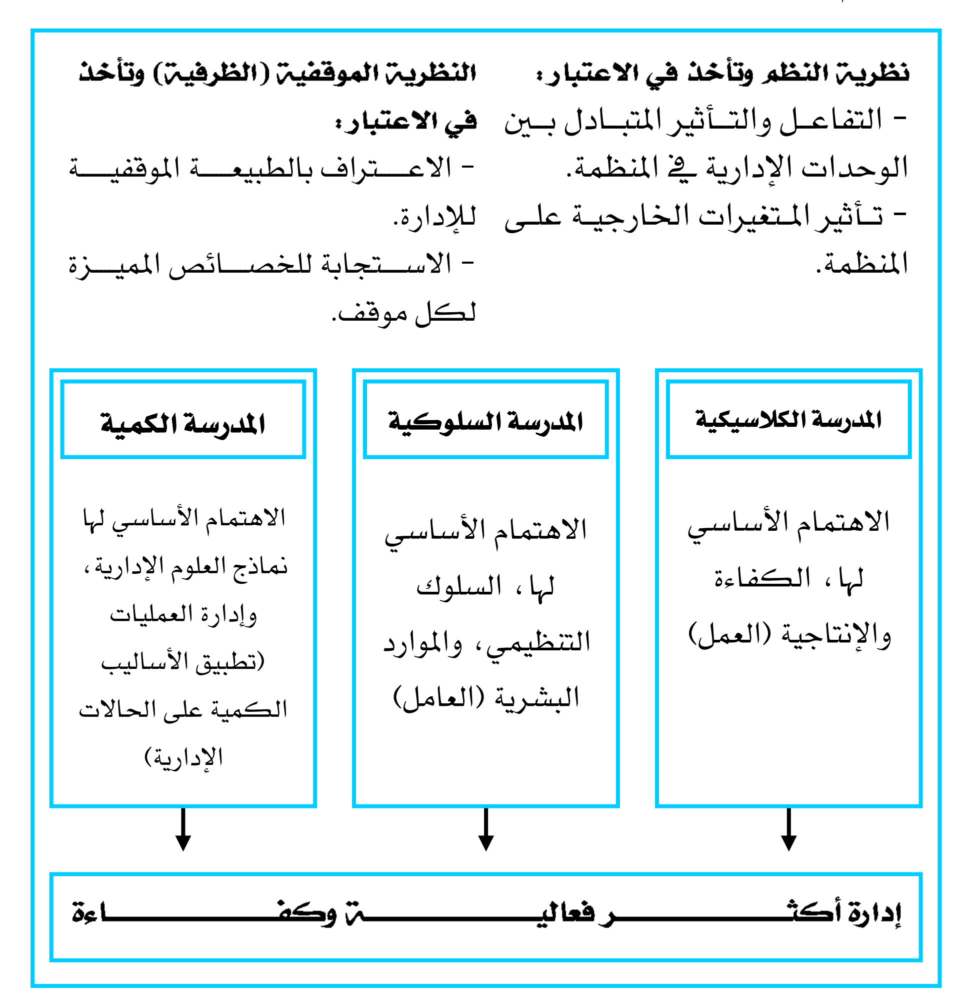
لاحظنا سابقاً أن المدارس الكلاسيكية والسلوكية والكمية تكمل بعضها بعضاً، وأن كلا من مدرسة النظم والمدرسة الموقفية يمكن أن تساعداً في هذا التكامل، والإطار العام الذي يعكس التكامل للنظريات الإدارية المختلفة يتبين في الشكل **(3-5-3)**، والمنطق الأساسي وراء هذا الإطار هو أنه **(قبل محاولة تطبيق أي مبدأ مستمد من النظريات الإدارية الثلاث (الكلاسيكية، والسلوكية، والكمية) يجب على المدراء أن يدركوا التفاعل القائم بين الوحدات الإدارية ضمن إطار المنظمة، وتأثير المتغيرات البيئية (كما تشير نظرية النظم)، والحاجة إلى الاستجابة للخصائص المميزة لكل موقف (كما تشير إلى ذلك النظرية الموقفية)** ومن خلال هذا الإدراك يستطيع المديرون استخدام المبادئ الإدارية المناسبة المستمدة من المدرسة الكلاسيكية أو السلوكية أو الكمية ضمن إطار الموقف ونظرية النظم.

فالمديرون يجب أن يدركوا أن النظرة الواسعة والشاملة للأمور مطلوبة، وأن كلا من مدرستي النظم والمدرسة الظرفية توفران هذه النظرة الشاملة، كما أن تطبيق أساليب مستمدة من عدة مدارس يكون أكثر نجاحاً من الاقتصار على التعامل مع مدرسة واحدة لحل كل مشاكل المنظمة، والمثال التالي يوضح هذه الفكرة.

فمثلاً **لحل مشكلة انخفاض الإنتاجية فإن المدير قد يلجأ إلى** :

- إعادة تصميم الوظيفة أو تدريب العاملين، وهما أسلوبان مأخوذان من مدرسة الإدارة العلمية... أو :
- إعادة تقييم دوافع العاملين، وهذا المفهوم مستمد من المدرسة السلوكية ... أو :
- إعادة النظر في الحجم الاقتصادي للمخزون، وهذا المفهوم مستمد من المدرسة الكمية.

هذا وقبل تطبيق حل (أو أكثر) من الحلول السابقة، لا بد للمدير أن يقيم هذا الحل (أو الحلول) من حيث تأثيره في أجزاء المنظمة الأخرى، وهذا مأخوذ من نظرية النظم، وطبيعة وخصوصية الموقف، وهذا مأخوذ من النظرية الموقفية.



شكل (3-7) : يبين الإطار التكاملي للمنظور الإداري

3 -6. نموذج (Z) في الإدارة:

(هي محاولة لخلق التكامل بين الممارسات الإدارية الأمريكية واليابانية في إطار عام مشترك يجمع النموذجين في منتصف الطريق) حيث قام وليم أوشي (William Ouchi) في العام 1981م بابتداع ما يسمى بنموذج (Z)، وذلك لوصف الشركات الأمريكية التي طورت المنهج الياباني في الإدارة ليتلاءم مع القيم الثقافية الأمريكية.

وقد رأى أوشى أن كُلاً من الشركات اليابانية والتي يرمز لها بالرمز (J) والشركات الأمريكية والتي يرمز لها بالرمز (A) تختلف في أسلوب إداراتها من عدة أبعاد أساسية هي :

- مدة التوظيف.
- طريقة صنع القرار.
- موقع المسؤولية.
- سرعة التقييم والترقية.
- آلية الرقابة.
- التخصص في المسارات الوظيفية.
- طبيعة الاهتمام بالعاملين.

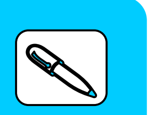
وقد وجد وليم أوشى أن الشركات اليابانية تمارس التوظيف مدى الحياة، والمشاركة الجماعية في صناعة القرار، بينما الشركات الأمريكية تمارس التوظيف قصير المدى، وتعتمد الفردية في صناعة القرار.

كما لاحظ أوشى أن عدداً محدوداً من الشركات الأمريكية الناجحة كشركتي IBM, Kodak لا تمارسان الأسلوب الأمريكي كاملا ً في الإدارة، وبدلاً عن ذلك تمارسان مزيجاً من الأسلوبين الأمريكي والياباني في الإدارة، سماه أوشي بالنموذج (Z)، وهو يقوم على الأخذ من النموذج الأمريكي خاصية المسؤولية الفردية، ومن النموذج الياباني خاصية المشاركة الجماعية في صناعة القرار، والتقييم، والترقية الوظيفية غير البطيئة، والاهتمام الشمولي بالعاملين، وتعديل الخصائص المرتبطة بالأبعاد الأخرى، لتصبح الوظيفة مقصورة على مدة محدودة من الزمن، مقابل المدة القصيرة للتوظيف في النموذج الأمريكي والتوظيف مدى الحياة

في النموذج الياباني، والجدول المقارن **(3-1)** يوضح خصائص كُلٍّ من النماذج (Z),(J),(A).

جدول (3-1) : يوضح خصائص النماذج (A), (J), (Z)

عنصر المقارنة	النموذج		
	سمات المنظمات التي تتبع النموذج الأمريكي (A)	سمات المنظمات التي تتبع النموذج الياباني (J)	سمات المنظمات التي تتبع النموذج (Z) المختلط
مدة التوظيف	فترة محدودة	مدى الحياة	طويلة الأمد
طريقة صنع القرار	فردية	المشاركة	المشاركة
موقع المسئولية	فردية	جماعية	فردية
سرعة التقييم والترقية	متكرر ودوري	غير متكرر وغير دوري	غير متكرر وغير دوري
آلية الرقابة	رسمية ومحددة	ضمني وغير رسمي	غير رسمية مع اتباع معايير رسمية
التخصص في المسارات الوظيفية	متخصصة	غير متخصصة	معتدل التخصص
طبيعة الاهتمام بالعاملين	انتقائي	شمولي	شمولي



تدريب رقم (11)

بماذا تميز عصر النهضة العلمية؟

تدريب رقم (12)

ما مفهوم البيروقراطية كما بناه عالم الإجتماع الألماني ماكس ويبر؟

أسئلة التقويم الذاتي (6)

1. ما المدارس الإدارية الحديثة حسب المراحل التي مر بها الفكر الإداري الحديث؟
2. ما مكونات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة؟
3. تكلم عن نظرية الإدارة العلمية.
4. ما أسس الإدارية العلمية؟
5. ما الأساليب التي استخدمتها الإدارة العلمية لتطبيق مبادئها؟
6. قسم هنري فايول وظائف المنشأة الصناعية إلى ست مجموعات. أذكرها؟
7. أذكر مبادئ Fayol للإدارة.
8. ما أهم الخصائص التي تميز النظام البيروقراطي؟
9. تقوم المدرسة السلوكية على حركتين أساسيتين. ما هما؟
10. ما النتائج التي تضمنتها المدرسة السلوكية؟
11. ما خصائص المدرسة السلوكية مقارنة بالمدرسة السلوكية؟
12. ما الأسلوب العلمي في حل المشكلات من وجهة نظر المدرسة الكمية؟
13. ما المراحل التي تشملها دورة الإدارة بالأهداف؟
14. ما المعايير التي على ضوئها تصنف النظم؟

?

4. الخلاصة:

- استعرضنا في هذه الوحدة مساهمات الفكر الإداري القديم من خلال عرض مساهمات الحضارات القديمة ويمثلها : الحضارة السومرية والبابليون، والفراعنة، والحضارة اليمنية، والحضارة الصينية، والحضارة الإغريقية، والحضارة الرومانية، ثم بعد ذلك عرضنا مساهمة الفكر الإداري الإسلامي في عهد الرسول والخلفاء الراشدين.
- ناقشنا أيضاً الفكر الإداري الحديث ابتداءً من المدرسة الكلاسيكية والتي تضم مدارس التحليل على مستوى الإدارة المباشرة، والمتمثلة في نظرية الإدارة العلمية، ومدارس التحليل على مستوى الإدارة العليا، والتي تشمل نظرية المبادئ الإدارية والنظرية البيروقراطية، ثم استعرضنا المدرسة السلوكية، والتي تضم حركة العلاقات الإنسانية التي كان للمفكر التون مايو Mayo-Elton دور بارز فيها، ثم حركة تنمية التنظيمات، والتي تضم مجموعة من النظريات، من أهمها نظرية الشبكة الإدارية ونظرية الحاجات الإنسانية، ونظرية X&Y.
- وفي الأخير تناولنا مفهوم المدرسة الكمية، والإدارة بالأهداف، ونظرية النظم، والمدرسة الموقفية، ونموذج Z.

5. أسئلة الوحدة:

المجموعة الأولى :

1- ناقش الأسس التي ترتكز عليها نظرية الإدارة العلمية.
2- ما أهم الأساليب التي استخدمتها الإدارة العلمية لتطبيق مبادئها؟
3- ما المقصود بمدارس التحليل على مستوى الإدارة العليا ، ومدارس التحليل على مستوى الإدارة المباشرة؟
4- وضع Foyal أربعة عشر مبدأً في الإدارة، أذكر خمسة منها ، وناقشها بالتفصيل.
5- ما المقصود بمفهوم البيروقراطية؟ وما أهم خصائص النظام البيروقراطي؟
6- ناقش خصائص المدرسة السلوكية مقارنة بالمدرسة الكلاسيكية في الإدارة.
7- عرف نظرية الإدارة بالأهداف، وناقش مراحل الإدارة بالأهداف.
8- ناقش مفهوم نظرية النظم، مستعيناً في ذلك بالرسم.
9- المدرسة الموقفية إحدى المدارس الإدارية الحديثة، ناقش مفهومها بالتفصيل.

المجموعة الثانية :

ضع إشارة (√) أو (×) بجانب كل عبارة من العبارات التالية مع التعليل :

1- الإدارة كعلم وجدت منذ آدم عليه السلام. ( )
2- يعتبر Fayol أبو الإدارة العلمية. ( )
3- وحدة التوجيه تعتبر أحد المبادئ الإدارية لـ Fayol. ( )
4- المدرسة السلوكية تركز على العمل أكثر من تركيزها على الإنسان. ( )
5- الاهتمام باختيار العاملين يمثل أحد مرتكزات الإدارة العلمية. ( )

المجموعة الثالثة :

ضع دائرة حول رمز الإجابة الأقرب إلى الصحة :

1 - **ركزت المدرسة السلوكية على :**

أ. العمل الجماعي.

ب. روح الفريق.

ج. مبدأ تقسيم العمل.

د. أ + ب.

ه. جميع ما ذكر.

2 - **النظرية الموقفية ركزت على :**

أ. إيجاد مبادئ إدارية شاملة.

ب. الاهتمام بتدريب العاملين.

ج. الاعتراف بالطبيعة الظرفية للإدارة.

د. الاستجابة للخصائص المميزة لكل موقف.

ه. (جـ + د).

6. إجابات التدريبات:

إجابات تدريب (9):

برزت حاجة الإنسان للإدارة لتسيير أمور الجماعة، وكان من الضروري على من يقوم بإدارة الأمور أن يتصف بالحِلم والذكاء والقوة وسداد الرأي، وبنمو المجتمع الإنساني نمى المديرون من ملوك ووزراء ورجال دين، وأخذوا يستأثرون بالثروات ويستغلون الموارد ويجمعون الضرائب ويعقدون الاتفاقات العسكرية والتجارية وغير ذلك.

إجابات تدريب (10):

مع ظهور الإسلام تم تنظيم شؤون الدولة وأجهزتها المختلفة حيث بدأت الممارسة المنظمة للوظائف الإدارية المتعارف عليها الآن، حيث تم وضع دساتير الشورى والحرب والخلافة والولاة والقضاء وغير ذلك، كما نظمت في عهد الخلفاء الراشدين الأجهزة الإدارية للدولة مثل (ديوان القضاء، ديوان الإحصاء، ديوان الخراج، ديوان البريد، بيت المال، صك النقود، ....إلخ).

إجابات تدريب (11)

تميز عصر النهضة العلمية بالاختراعات العلمية والتطورات التقنية والاقتصادية والسياسية، شملت قطاعات عدة كالطرق والمواصلات وزيادة حركة التجارة، وقد عكست هذه التطورات الحاجة إلى وضع نظرية علمية في الإدارة تواكب التطورات في كل هذه المجالات، بهدف تحسين الإنتاج.

إجابات تدريب (11):

قصد ماكس ويبر بالبيروقراطية أنها: نموذج إداري مثالي للتنظيم يتصف بعدة صفات منها: تقسيم العمل ووجود إجراءات روتينية وقواعد محددة تحكم تصرفات ونشاطات المنظمة وتمنع العشوائية والمحسوبية، والتأكيد على الكفاءة كأساس للتعيين والترقية، وتتلاءم مع المنظمات الكبيرة، سواء كانت خاصة أو عامة.

7. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الرابعة:

بعد أن انتهينا من دراسة تطور الفكر الإداري في الوحدة الدراسية السابقة.
سنتناول في هذه الوحدة أحد وظائف الإدارة وهي وظيفة التخطيط، من حيث المفهوم والأهمية، وكذا مراحل التخطيط ومَنِ المسؤول عن التخطيط، وأخيراً سنتطرق لأنواع التخطيط.

8. قائمة المصطلحات:

(1) المدرسة الإدارية Administrative School

يعبر مصطلح مدرسة إدارية عن اتجاه فكري معين في مجال الإدارة، حيث يشمل هذا الاتجاه مجموعة من المفكرين الذينَ قَدَّموا نظريات إدارية مُتَعدِّدة، تضمنت مفاهيم وأسساً متشابهة متفقاً عليها.

(2) المدرسة الكلاسيكية : Classical-School

هي عبارة عن طريقة إدارية تركز على زيادة الإنتاج Production في المنظمة، من خلال الكفاءة، أي أنها تركز على الاستخدام الاقتصادي الأمثل لموارد المنظمة بمختلف أنواعها، البشرية، والمادية، والمالية لزيادة إنتاج المنظمة، وتتكون من فرعين أساسيين هما : نظرية الإدارة العلمية، ونظرية المبادئ الإدارية.

(3) نظرية الإدارة العلمية Scientific Management

عبارة عن طريقة إدارية أسست بواسطة تايلور وآخرين، من الأعوام 1900□1930م، لتحدد بأسلوب علمي الطريقة الوحيدة/ المثلى One best way لإنجاز أي عمل، واختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم.

(4) نظرية المبادئ الإدارية Administrative Management

إحدى المدارس الكلاسيكية، وتعرف بأنها المدرسة التي تركز على إدارة المنشأة ككل، وأهم ما يميز هذه النظرية هو السعي إلى الوصول إلى مبادئ إدارية عامه على المستوى النظري، لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتخطيط ... إلخ، ومن أشهر رواد هذه المدرسة Fayol.

(5) النظرية البيروقراطية Bureaucratic Theory

إحدى المدارس الكلاسيكية، وتعرف بأنها نموذج إداري مثالي للتنظيم، يتصف بصفات عدة، منها تقسيم العمل، ووجود إجراءات روتينية، وقواعد محددة تحكم تصرفات ونشاطات المنظمة، وتمنع العشوائية والمحسوبية، وتؤكد على الكفاءة كأساس للتعيين والترقي في الوظائف، وتتلاءم هذه النظرية مع المنظمات الكبيرة، سواء كانت خاصة أو عامة. وترتبط هذه النظرية بالعالم الألماني Max-Weber.

(6) المدرسة السلوكية Behavioral-School

أسلوب في الإدارة جاء كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية، يركز على سلوك ومواقف الأفراد والجماعات، ويعترف بأهمية السلوك في العمل، وتشمل حركة العلاقات الإنسانية، وحركة تنمية التنظيمات، ومن أهم روادها Elton-Mayo ، وترى أن زيادة الإنتاج في المنظمة تتم من خلال فهم الناس.

(7) حركة العلاقات الإنسانية : Human Relation Movement

تمثل بدايات المدرسة السلوكية، وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الإنتاجية، وأغفلت كثيراً من جوانب العلاقات الإنسانية، وأهم ما يميز هذه المدرسة اهتمامها بالفرد والعلاقات الشخصية، وقيامها على افتراض أساسي متمثل في أن السلوك البشري يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا في الإنتاج، وأن زيادة الإنتاج يمكن أن تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد ودوافعهم وإشباع حاجاتهم، وبالتالي العمل على تحفيزهم.

(8) حركة تنمية المنظمات Organization development

تعد امتداداً لحركة العلاقات الإنسانية، وتركز على أهمية فهم السلوك الإنساني والجماعي كأساس لتحسين العمل الإداري وتطويره لتحقيق الأهداف، ومن مفاهيم هذه المدرسة : دراسة حاجات الإنسان ودوافعه، مفهوم الجماعة، وأساليب القيادة، ومن النظريات التي تندرج في هذا المجال نظرية (X & Y) ونظرية الشبكة الإدارية.

(9) المدرسة الكمية Quantitative Methods

مدخل في الإدارة، يتم فيه تطبيق الأساليب الكمية على العمليات الإدارية، ويشمل العلوم الإدارية Management Science ، وبحوث العمليات Operation Researches .

(10) نظرية الإدارة بالأهداف (MBO) Management By Objective :

تقوم الإدارة بالأهداف على فرضية المشاركة في وضع الأهداف، حيث تعمل الإدارة على إشراك جميع العاملين □ ما أمكن □ في تحديد الأهداف والاستراتيجيات، ووضع القرارات، وتحديد النتائج المتوقعة، والعمل سويا لتحقيق هذه الأهداف.

(11) نظرية النظم System Theory

يعرف النظام بشكل عام بأنه : كيان كُلِّي مُنَظَّم، يتكوّن من مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها، وتحكمها علاقات اعتمادية متبادلة، وآليات عمل معينة، وفي نطاق محدد، وتسعى إلى تحقيق هدف مرسوم، وطبقاً لنظرية النظم صنفت المنظمات بأنها أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة وتؤثر فيها وتتأثر بها.

(12) المدرسة الموقفية Situational Theory :

وتقوم هذه النظرية على فكرة عدم وجود نظرية إدارية مثلى واحدة Universal Theory يمكن تطبيقها على جميع المنظمات، لأن كل منظمة تختلف عن الأخرى.

(13) نموذج (Z) في الإدارة Z Theory

محاولة لخلق التكامل بين الممارسات الإدارية الأمريكية واليابانية، في إطار عام مشترك، يجمع النموذجين في منتصف الطريق.

(14) التخطيط : Planning

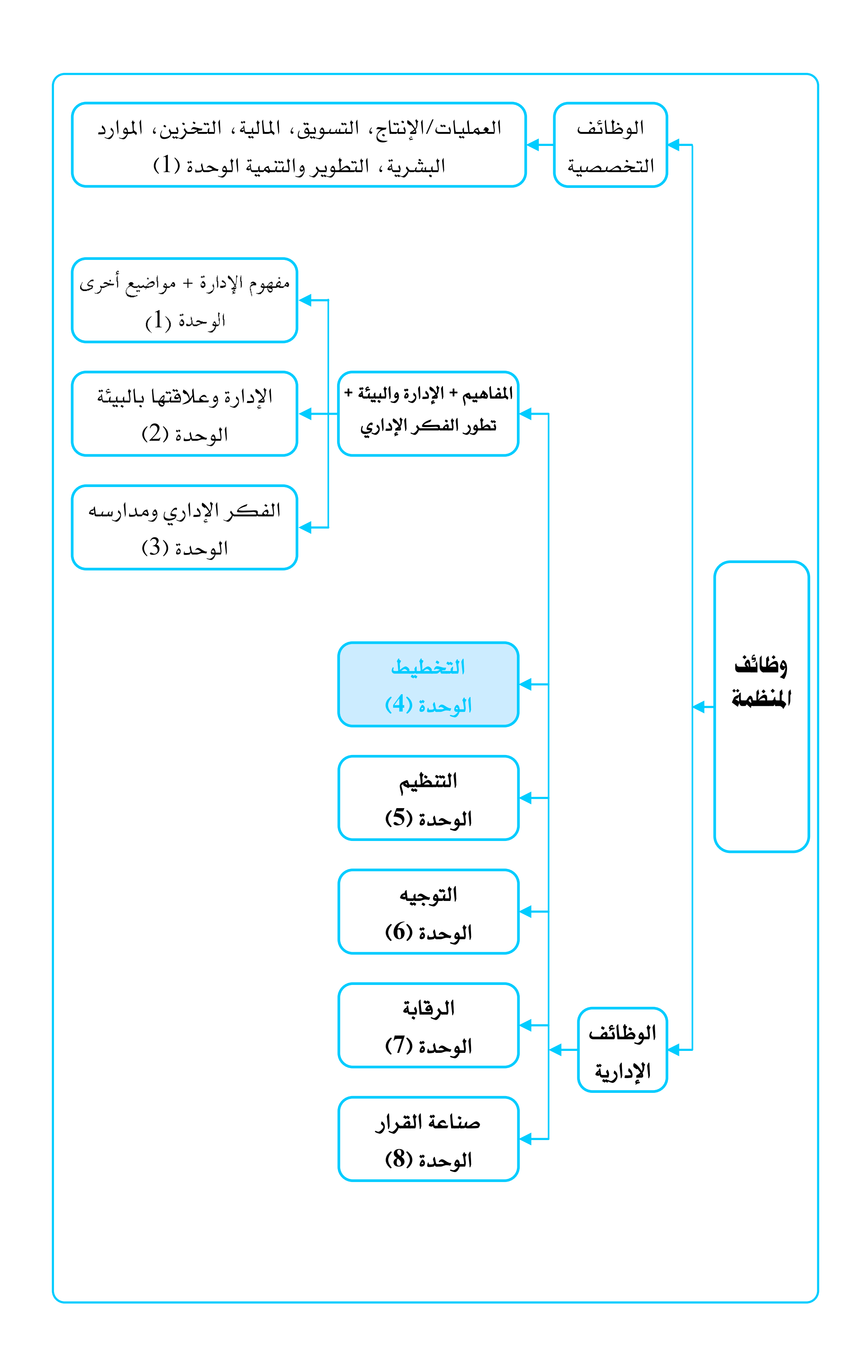
هو تحديد كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها، ويكون التخطيط قصير المدى إذا كان يغطي مدة زمنية قصيرة، عادة سنة فأقل.

ويكون التخطيط متوسط المدى إذا كان يغطي مدة زمنية متوسطة، أكثر من سنة وأقل من خمس سنوات، كما يكون التخطيط طويل المدى إذا كان يغطي مدة زمنية طويلة، 5 سنوات فأكثر.

4

الوحدة الرابعة

التخطيط



وظائف المنظمة
الوظائف التخصصية
العمليات/الإنتاج، التسويق، المالية، التخزين، الموارد البشرية، التطوير والتنمية الوحدة (1)
الوظائف الإدارية
المفاهيم + الإدارة والبيئة + تطور الفكر الإداري
مفهوم الإدارة + مواضيع أخرى الوحدة (1)
الإدارة وعلاقتها بالبيئة الوحدة (2)
الفكر الإداري ومدارسه الوحدة (3)
التخطيط الوحدة (4)
التنظيم الوحدة (5)
التوجيه الوحدة (6)
الرقابة الوحدة (7)
صناعة القرار الوحدة (8)

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1 -1. التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك في هذه الوحدة:

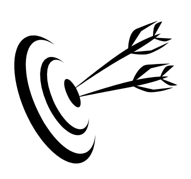
تم تخصيص هذه الوحدة لدراسة وظيفة التخطيط، حيث سنتناول مفهوم التخطيط وأهمية، ومسؤولية التخطيط ومراحل التخطيط، وأخيراً أنواع التخطيط.

تتضمن هذه الوحدة أيضاً على تدريبات مع حلول لها، كما أن في كل قسم من أقسام الوحدة أسئلة التقويم الذاتي التي نأمل أن تساعدك -عزيزي الدارس- في قياس مدى تعمق فهمك واستيعابك للمادة.

ونذكرك لاطلاع على بعض القراءات المساعدة التي قد تثري معرفتك حول هذا الموضوع المهم.

1 -2. أهداف الوحدة:

بعد انتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:



1- تتعرف على مفهوم التخطيط وأهميته.
2- تتبَّعَ مراحل التخطيط.
3- تتعرف على مسؤولية التخطيط.
4 - تشرح أنواع التخطيط.

1 -3. أقسام الوحدة:

تتألف هذه الوحدة من قسمين رئيسين أعدت من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة، حيث يرتبط القسم الأول بـ (مفهوم التخطيط وأهميته، ومراحل التخطيط) ارتباطا وثيقاً بالهدفين الأول والثاني، حيث سنتناول العلاقة بين التخطيط والأهداف، بعد ذلك سنقوم بشرح مراحل التخطيطُ أو الخطوات التي تمر بها عملية التخطيطُ أما القسم الثاني فيتصل بالهدفين الثالث والرابع، وذلك لتركيزه على مسؤولية التخطيط وأنواع التخطيط، حيث سنتناول بالشرح الأطراف المسؤولة عن عملية التخطيط.

1-4. قراءات مساعدة:



تمثل المراجع التالية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تتضمنها هذه الوحدة الدراسية، نرجو أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن:

1. حسن، أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
2. القريوني، محمد قاسم وآخرون، المفاهيم الحديثة في الإدارة: النظريات والوظائف. عمان: المطابع المركزية، 1993م.
3. شاوش، مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، تطبيقات. عمان: دار الفرقان، 1993م.



1-5. وسائط مساندة:

عزيزي الدارس:

تمثل السيديهات وأشرطة الكاست المصاحبة للكتاب المقرر من الوسائط التي يمكن الاستفادة منها.

1-6. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة:

أثناء دراستك هذه الوحدة ستكون في حاجة، عزيز الدارس إلى:

1. دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في مادة الفصل، كما تحتاج مسطرة وقلماً.
2. أنصحك قبل أن تبدأ دراسة هذه الوحدة أن تهيئ المكان المناسب للدراسة، وسوف تساعدك إجاباتك على أسئلة التقويم الذاتي والواردة في ثنايا الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسة للوحدة، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة.



2- التخطيط:

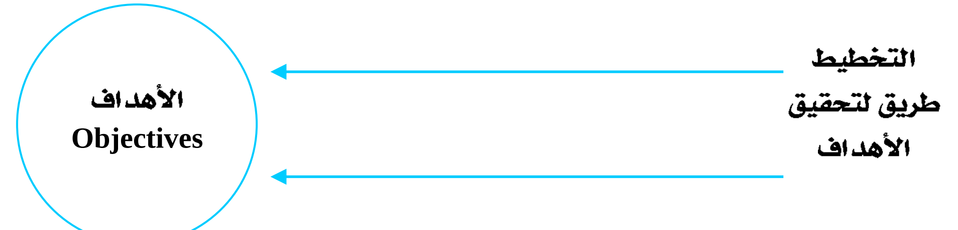
2 -1 مفهوم التخطيط:

تمثل وظيفة التخطيط الإداري أهمية كبيرة لدى كتاب الإدارة، لكونها تسبق جميع الوظائف الإدارية الأخرى في الترتيب، وتؤثر فيها تأثيراً كبيراً.

ونظراً لهذه الأهمية فقد ورد العديد من التعاريف للتخطيط ومن وجهات نظر مختلفة، حيث عرف فايول H-Fayol التخطيط بأنه "عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته".

أما كونتز H-Koontz فقد عرف التخطيط بأنه "التقرير المسبق لما يجب عمله، وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟".

وهكذا يمكن القولُ إن: التخطيط هو **عملية تحديد كيفيه تحقيق المنظمة لأهدافها**، وبعبارة أخرى يمكن القول: **إن التخطيط يحدد كيف يمكن للمنظمة الوصول إلى حيث نريد أن تصل/ تذهب** والشكل **(4-1)** يوضح العلاقة بين التخطيط والأهداف.



الشكل (4-1) : العلاقة بين التخطيط والأهداف

ويمكن أن نستدل من التعاريف السابقة على الأبعاد التالية للتخطيط:

أ. إن التخطيط يتعلق بالمستقبل وليس بالماضي أو الحاضر.

ب. إن التخطيط يعتمد على التفكير المسبق قبل تنفيذ أي عمل، وأنه عملية ذهنية ترتبط بقدرة المخطط الفكرية، وخبرته السابقة، ومعرفته الكاملة بالمسار الذي يتجه إليه، ليصل إلى تحديد دقيق لما يجب عمله؟ وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن يقوم به؟.

ج. التنبؤ يُعدُّ دعامة أساسية يقوم عليها التخطيط.

د. التخطيط مجموعة متصلة من القرارات (اختيار بين البدائل المتاحة) التي تتم على مستويات مختلفة وفي مجالات مختلفة.

هـ. الهدف في الوظيفة التخطيطية يمثل نقطة البداية ونقطة النهاية، حيث إن التخطيط يبدأ بتحديد الهدف وينتهي بتحقيقه.

و. التخطيط يرسم الإطار العام الذي يشتمل على أنواع الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها، والأساليب التي يجب اتباعها من أجل إنجاز الأهداف، والوقت الذي يستغرقه هذا الإنجاز.

2 -2. أهمية التخطيط :

التخطيط -كإحدى وظائف الإدارة -ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال، وتتمثل هذه الأهمية بما يلي :

أ. إن التخطيط ضروري، حيث من خلاله يتم تحديد الأهداف بوضوح، حتى يستطيع كل فرد في المنظمة معرفة الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وبالتالي يعمل على تحقيقها، أي: إن التخطيط يركز الانتباه إلى الأهداف وطرق العمل على تحقيقها.

ب. إن التخطيط يوضح مقدماً الموارد الواجب استخدامها (الأفراد، والأموال، والعُدد والآلات ... إلخ)، من حيث الكَمّ والكيف، أي يضمن الاستخدام الأمثل للموارد.

ج. إن التخطيط يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل وربطها ببعضها البعض.

د. إن التخطيط ضرورة حتمية لكي يتم معرفة المشاكل والصعوبات المتوقع حدوثها، والعمل على مواجهتها وحلها.

هـ. إن التخطيط يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية بما يساعد على تخفيض التكاليف، من خلال تحديده المسبق والمدروس للأهداف والعناصر الواجب استخدامها، والطرق المثلى للتنفيذ.

و. يعمل التخطيط من خلال التنبؤ على التصدي للمفاجآت.

ز. إن التخطيط يسهل من عملية الرقابة، فبدون التخطيط لا تتم الرقابة، أي: إنه يُعدُّ معياراً نحكم من خلاله على مدى نجاح وسلامة تنفيذ العمل.

ح. يوفر التخطيط الأمن النفسي للعاملين.

ط. يُعدُّ التخطيط نقطة الانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة.

2 -3. مراحل التخطيط :

مراحل التخطيط هي عبارة عن سلسلة من الخطوات أو الطرق التي يتم اتباعها للقيام بعملية التخطيط، والمراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية التخطيط تتمثل في التالي:

2-3-1. وضع/ تحديد أهداف المنظمة state organization objective :

نظراً إلى أن التخطيط يوضح أساساً كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها، فإن الصياغة الواضحة لهذه الأهداف أمر ضروري جدًّا للقيام بعملية التخطيط السليم والواضح، لأن الأهداف تحدد المناطق أو الإطار الذي ينبغي أن يتم التخطيط في حدوده.

وأهداف المنظمة متعددة، يأتي في مقدمتها زيادة الربحية، ورضى العاملين، وزيادة الحصة السوقية للمنظمة من إجمالي مبيعات الصناعة ... إلخ.

ويعرف الهدف **بأنه (النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد**) وحتى تكون الأهداف فعالة لابد أن **تتصف بالخصائص** التالية:

- أن تكون محددة تماماً Specified، وكمية Quantitative، وقابلة للقياس Measurable، ومحددة بإطار زمني Timely، مثل أن يكون هدف المنظمة هو تحقيق عائد سنوي على الملكية ROE بواقع 9 ٪ خلال السنوات الخمس القادمة، فيلاحظ أن هذا الهدف محدد وكمي ويمكن قياسه ومحدد بإطار زمني.
- أن يكون الهدف واقعيًّاً Realistic، ومعقولاً Reasonable، ويمكن تحقيقه Obtainable، فإذا كان الهدف مبالغا فيه أدى ذلك إلى صعوبة تحقيقه، وبالتالي الشعور بالإحباط، وإذا كان الهدف أقل من المستوى المطلوب سيؤدي هذا إلى إهدار الموارد.
- أن يكون الهدف مفهوماً وواضحاً Understandable (غير غامض).
- أن يتسم الهدف بالتحدِّي Challenging لكي يدفع العاملين إلى العمل لتحقيقه وإثبات قدراتهم.

- أن تكون الأهداف هرمية ومتسلسلة Hierarchal، بمعنى أن تكون هناك أهداف على مستوى المنظمة، ثم على مستوى القطاع، ثم على مستوى الوظيفة، بحيث تنبثق أهداف كل مستوى من أهداف المستوى السابق له.
- أن تكون الأهداف متلائمة ومنسجمة Congruent، بحيث لا يوجد تعارض بين أهداف الأقسام والوظائف.

ويجب تفادي استخدام بعض المصطلحات مثل تعظيم، تقليل، قدر الإمكان، مناسب، عند صياغة الأهداف. وتوضع، أو يعبر عن الأهداف، أو تكتب الأهداف، في أشكال : معدل نمو في الأصول Growth in Assets، أو الربحية Profitability، والتي تشمل : العائد على الاستثمار ROI، العائد على السهم EPS، العائد على الملكية ROE، نسبة الربح إلى المبيعات R\S، نمواً في المبيعات Growth on Sales، الحصة السوقية Market Share، درجة وطبيعة التنوع Degree & Nature of Diversification، درجة أو طبيعة التكامل الأفقي Vertical Integration المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility.

أهمية الأهداف :

- إن الأهداف بمثابة المنارة التي ترشد العاملين في المنظمة، وتساعد على تحديد المسار العام للمنظمة، فلا يمكن تصور جهد جماعي فعلي دون أهداف.
- تساعد الأهداف على فاعلية التنسيق بين كافة خطط المنظمة.
- إن الأهداف تقوي الدوافع عند الأفراد العاملين في المنظمة، فمعرفة الأهداف تساعد الأفراد في السعي لتحقيقها.
- الأهداف تمثل معياراً وضماناً كافيين للقيام بوظيفة الرقابة.

أنواع الأهداف :

يمكن تصنيف الأهداف وفقاً لعدة معايير.

- تصنيف الأهداف وفقاً لأهميتها أو مدى تأثيرها :

- أهداف استراتيجية.
- أهداف تكتيكية.
- أهداف تشغيلية.

- تصنيف الأهداف وفقاً للإطار الزمني :

- أهداف طويلة الأجل.
- أهداف متوسطة الأجل.
- أهداف قصيرة الأجل.

- تصنيف الأهداف وفقاً لمجالاتها (وظائف المنشأة) :

- أهداف تسويقية.
- أهداف إنتاجية ... إلخ.

- تصنيف الأهداف وفقا لأصحاب المصالح :

- أهداف أصحاب المنظمة.
- أهداف المستهلكين.
- أهداف الموردين.
- أهداف العاملين في المنظمة.
- أهداف المجتمع والبيئة.

وفيما يلي شرح لأهم هذه التقسيمات :

- تصنيف الأهداف وفقاً لأصحاب المصالح :

أهداف أصحاب المنظمة :

أصحاب المنظمة هم المستثمرون الذين قاموا بتأسيسها، بهدف الحصول على أكبر عائد ممكن لأموالهم المستثمرة، وتتمثل أهدافهم في :

- تحقيق أكبر عائد ممكن لرأس المال المستثمر.
- بقاء المنظمة ونموها واستمرارها.
- رفع كفاءة الإدارة وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- الحفاظ على الصورة الذهنية الجيدة للمنظمة لدى كافة الأطراف ذات الصلة بها.
- ضمان ولاء الأفراد والعاملين في المنظمة بصفة مستمرة.

أهداف المستهلكين :

وهم يمثلون أعضاء السوق المستهدف بالنسبة للمنظمة، باعتبار أن لديهم القدرة على شراء السلع أو الخدمات التي تقدم لهم، وتتمثل أهدافهم في :

- ضمان توفير السلع أو الخدمات بالأسعار التي تتناسب مع قدراتهم الشرائية.
- الاستمرار بتقديم السلع والخدمات بالجودة العالية.

أهداف الموردين :

وهم الذين يمدون المنظمة بالمواد الخام والأدوات والمعدات ... إلخ، وهدفهم هو أن تستمر المنظمة في التعامل معهم وإعطائهم مستحقاتهم في الوقت المحدد.

أهداف العاملين في المنظمة :

وتتمثل في غايات الأفراد المنتمين للمنظمة، سواء المديرين الذين يتولون إدارتها، أو العاملين الذين يتولون عمليات التنفيذ، وتأمين ولاء المديرين والمنفذين يعتبر ذا أهمية بالغة للمنظمة، ويجب على الإدارة أن تتحمل مسؤوليتها تجاه أفراد المنظمة لتحقق لهم الأهداف التالية :

- الحصول على كافة الضمانات المتعلقة باستقرارهم واستمرارهم في العمل.
- توفير وتأمين كافة الضمانات الاجتماعية والصحية للأفراد.
- تحقيق مبدأ العدالة في الأجور والمرتبات، بحيث تتناسب مع سلطة ومسئولية كل فرد.
- تحقيق إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد العاملين في المنظمة، وأن يترجم نظام الحوافز هذا التوجه.

❖ أهداف المجتمع والبيئة :

لكل منظمة بيئة تنتسب إليها، وتعتبر جزءاً منها، تتأثر بها وتؤثر فيها، وبقدر ما تستفيد المنظمة من البيئة والمجتمع المحيطين بها فإنها مسؤولة أيضاً تجاهه، مسؤولة عن حماية البيئة والمجتمع ضد المخاطر، فتتخذ الإجراءات المناسبة التي تحد من التلوث البيئي، وتساهم في الأنشطة الثقافية والاجتماعية ومشروعات خدمة البيئة ... إلخ، كما أَنَّ نجاحَ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لا يمكن

أن يتحقق إلا من خلال مساهمة منظمات الأعمال في حسن استخدام واستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة في المجتمع أحسن استغلال.

- **تصنيف الأهداف وفقاً لأهميتها :**

- **الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals :**

هي الأهداف التي يكون تأثيرها بعيد المدى، ويشمل كل المنظمة، وتحدد من قبل الإدارة العليا، وتحدث تغيراً نوعياً في المنظمة، مثل هدف زيادة حجم سوق المنشأة المنتجة للأجهزة الكهربائية بنسبة 5 ٪ لسنة 2006م.

- **الأهداف التكتيكية Tactical Goals :**

هي الأهداف التي تضعها الإدارة الوسطى، وتأثيرها متوسط الأجل، وتمثل حلقة الوصل بين الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، ومن أمثلتها هدف نائب مدير عام الشؤون المالية أن لا تزيد مديونية المنظمة عن 25 ٪ من الأصول المتداولة.

- **الأهداف التشغيلية Operational goals :**

هي الأهداف التي تضعها الإدارة المباشرة، وتكون مستمدة من الأهداف التكتيكية والاستراتيجية، وتأثيرها قصير الأجل، ومن أمثلتها هدف دفع الفواتير المستحقة للغير خلال 30 يوماً.

- **تصنيف الأهداف وفقاً للإطار الزمني :**

- **الأهداف طويلة المدى (عامة) :** وتتميز بطول المدة الزمنية (خمس سنوات فما فوق)، وتحدد من قبل الإدارة العامة، ويعمل جميع العاملين على تحقيقها، ومن أمثلتها أهداف بقاء المنظمة واستمرارها ونموها، وأهداف تحقيق الربح، وأهداف المشاركة في التنمية الاقتصادية.

- **الأهداف متوسطة الأجل :** وتتميز بتوسط المدة الزمنية (سنة إلى أقل من 5 سنوات) ويتم تحديدها من قبل الإدارة الوسطى، وتكون مستمدة من الأهداف طويلة الأجل (العامة)، ومن أمثلتها : التوسع في إنشاء الفروع، والتنويع في المنتجات، وتنمية العلاقات مع الموردين.

- **الأهـداف قصيرة الأجل** : وتتميـز بقصـر المـدة الزمنيـة (أقـل مـن سـنة) وهـي الأهداف التشغيلية.

- **تصنيف الأهداف وفقاً لمجالاتها** :

لكي تكون الأهداف ذات قيمة عملية، يجب وضع مجالات لها، وأهم هذه المجالات :

- **أهـداف إنتاجية** : مثل هـدف اسـتحداث خطـوط إنتاجيـة جديـدة، ومنتجـات جديدة، وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- **أهداف مالية** : زيادة العائد على الاستثمار، توسيع الاستثمارات الرأسمالية.
- **أهداف تسويقية**: تحسين المركز التنافسي للمنظمة.
- **أهداف إدارية** : تطوير الكوادر الإدارية.
- **أهداف العلاقات العامة** : تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجماهير.

مسؤولية تحديد الأهداف :

تقع مسؤولية تحديد الأهداف على جميع المديرين، فكل مدير يتحمل مسؤولية وضع الأهداف المتعلقة بالمستوى الإداري الذي يشغله، سواء كان المستوى الأعلى أو الأوسط أو الأدنى، وضمن إطار التنسيق العام.

2-3-2. وضع بدائل متعددة ومنطقية لتحقيق الأهداف:

عندما يتم تحديد أهداف المنظمة بشكل واضح، مثل هدف زيادة الأرباح Increasing Profit، فإن على الإدارة أن تضع قائمة تحتوي عدة بدائل لتحقيق الهدف، بحيث يكون كل بديل تم وضعه في القائمة مبنيًّاً على أسس ومبررات مقبولة ومنطقية، وليس مختاراً بطريقة عشوائية.

فمثلاً قد يضع المدير بدِيلينِ لتحقيق هدف المنظمة المتمثل في زيادة الأرباح هما :

- زيادة مبيعات المنتجات الحالية.
- إنتاج وبيع منتج جديد.

فالبديل الأول يقوم على أساس الافتراض بأن المنظمة تستطيع الحصول على حصة كبيرة من السوق الحالية تحقق لها هدف في زيادة المبيعات، وبالتالي زيادة الأرباح.

والبديل الثاني يقوم على افتراض أن المنتج الجديد سيحصل على حصة كبيرة من السوق الجديدة، وبالتالي سيؤدي إلى زيادة الأرباح.

وهنا لا بد من وضع قائمة بكل البدائل مع طرح الفرضيات (مزايا كل بديل) أمام كل بديل.

2-3-3. اختيار البديل المناسب بعد تقييم كل بديل من البدائل التي وضعت في الفقرة (2).

وفي هذه المرحلة يتم اختيار البديل المناسب بعد القيام بعملية تقييم كل بديل من البدائل المطروحة.

وتقييم كل بديل يقوم على أساس تقييم الفرضيات والأسباب التي بُني عليها وضع ذلك البديل، من حيث مدى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة، ومدى توفر الموارد المختلفة التي ستجعل البديل قابلاً للتطبيق، مثل الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية ... إلخ، ومدى تأثير البديل على الأنشطة الأخرى في المنظمة.

والإدارة – هنا – عادة ما تجد أن بعض البدائل والفرضيات التي بُنيت عليها هذه البدائل غير منطقية وغير علمية، وبالتالي فإنها تقوم باستبعادها وإلغائها من قائمة البدائل المطروحة للاختيار، وهذا بدوره يساعد المديرين على التركيز في البدائل المتبقية، ومرحلة الاختيار هذه ستناقش بالتفصيل في الفصل السابع المتعلق بصناعة القرار Decision Making .

2-3-4. تطوير/ وضع الخطط (الاستراتيجيات) لمتابعة تحقيق/ تطبيق البديل المختار Develop Plans

بعد أن يتمَّ اختيار البديل المناسب تبدأ الإدارة بتطوير الخطط الاستراتيجية (بعيدة المدى)، والخطط المستقبلية (قصيرة المدى)، ومن الخطط الطويلة التي يمكن للشركة اتباعها لزيادة مبيعات المنتجات الحالية □ والذي يمثل البديل الأول المقترح لتحقيق هدف المنظمة هنا □ هي خطة (استراتيجية) اختراق السوق، بمعنى زيادة الحصة السوقية للمنتجات الحالية، للشركة في السوق الحالية، وذلك من

خلال القيام بمجهود تسويقي كبير، وتشمل هذه الخطوة (الاستراتيجية) زيادة عدد رجال البيع، زيادة نفقات الإعلان، توزيع هدايا ترويجية، وتكثيف الدعاية.

أو خطة (استراتيجية) التنويع – والذي يترجم البديل الثاني لتحقيق هدف المنظمة هنا – بمعنى إضافة منتجات متنوعة جديدة، سواءً كان لها علاقة بالمنتجات الحالية للشركة أم لم يكن.

وهناك معلومات أكثر عن التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي سيتم استعراضها في مادة الإدارة الاستراتيجية في السنوات القادمة.

2-3-5. وضع الخطط موضع التنفيذ Put The Plans Into Action:

بعد إعداد الخطط المحدِّدة لتوجهات المنظمة على المدى الطويل، والمدى القصير، فلا بد حينئذٍ من مباشرة تطبيق تلك الخطط، بوضعها موضع التنفيذ العملي، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق الاستفادة المباشرة من مراحل التخطيط – التي تناولناها – ما لم يتم تطبيق هذه الخطوة، أي التنفيذ.

ويتم تطبيق الخطط (الاستراتيجيات) المقترحة من خلال اتباع مجموعة من العمليات التي من أهمها :

2-3-5-1. السياسات Policies

2-3-5-2. البرامج Programs

2-3-5-3. الموازنات Budgets

2-3-5-4. الإجراءات Procedures

2-3-5-5. القواعد Rules

ونتناول هذه العمليات بشيء من التفصيل فيما يلي :

2-3-5-1. السياسات :

تعتبر السياسات أداة هامة من أدوات تطبيق الخطط (الاستراتيجيات)، **وتُعرف بأنها إرشادات عامة Guidelines توضح وتبين للعاملين بمختلف مستوياتهم كيفيه العمل والتصرف عند قيامهم بتنفيذ الأعمال بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتُعدُّ السياسات خططاً ذات طابع تكراري.**

ومن أمثلة السياسات :

- التزام المنظمة بسياسة توظيف العاملين ذوي الكفاءات والخبرات العالية، فهذه السياسة ذات الصيغة العامة والعريضة تعطي المديرين المختصين فكرة عامة حول كيفية العمل والتصرف عند ممارستهم عملية توظيف عاملين جُددٍ لدى المنظمة.
- سياسة مركزية أنشطة التدريب.
- سياسة استئجار معدات جديدة بدلاً من شرائها.
- سياسة منح رجال البيع 5 ٪ من إجمالي المبيعات في شكل عمولة بيع، إضافة إلى الراتب الشهري الثابت.
- سياسة تحديد فترة المديونية لشهرين فقط لا غير.

أهمية السياسات :

تتمثل أهمية السياسات فيما يلي :

- إن فاعلية المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها تتوقف على وجود سياسات قادرة على ترجمة الأهداف المخطط لها إلى واقع.
- إن السياسات تخلص الإدارة والعاملين بشكل عام من ضرورة اتخاذ قرارات جديدة في حل المشاكل المتماثلة ذات الطابع المتكرر.
- إن السياسات تُقلِّلُ من المجهود الذهني والعصبي للمديرين.
- إن السياسات تقلل من الشك والتردد، لأن تصرفات الإداريين والموظفين التي تتمشى مع السياسات الموضوعة تجعلهم واثقين من تصرفاتهم.
- إن السياسات تحقق التنسيق بين تحركات مختلف الأشخاص في المنظمة، وتحقق التماثل في تصرفاتهم.

- **مقومات السياسات الفعالة :**

1- يجب أن تكون متكاملة مع بعضها بعضا ومع أهداف المنظمة.

2- يجب أن تكون مستمدة من الأهداف، وتؤدي إلى تحقيقها.

3- يجب أن تكون مرنة، بحيث تسمح للمرؤوسين بالتصرف في حالة حدوث تغيرات في المنظمة.

4- يجب أن تكون السياسات محددة الألفاظ والمفهوم، وأن تكون مكتوبة.

5- يجب أن لا تتنافى مع السياسة العامة للدولة وقوانينها، وكذلك القيم والعادات والأخلاقيات السائدة في المجتمع.

2-3-5-2. البرامج :

(عبارة عن خطة – تستخدم لمرة واحدة فقط أو لمرات محدودة – مصممة لتنفيذ مشروع معين)، وتشمل هذه الخطة :

- مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها للوصول إلى الهدف المحدد.
- الخطوات المطلوب اتباعها للوصول إلى الهدف.
- الترتيب/ التتابع الزمني للخطوات المحددة.
- الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة.
- الجهة أو الفرد المسئول عن كل خطوة.

مثال توضيحي (4□1) :

دعنا نفترض أن الشركة التي تهدف إلى زيادة أرباحها من خلال إنشاء قسم جديد يتبعها، تريد أن تضع برنامجا للقيام بتنفيذ هذا القسم، فما مكونات البرنامج لتنفيذ هذا القسم الجديد؟

البرنامج المقترح ينبغي أن يتضمن العناصر التالية :

- تحديد الأنشطة الواجب تنفيذها لإنشاء القسم.

1- وضع المخططات والمواصفات الفنية الخاصة ببناء القسم الجديد.
2- اختيار الموقع وإجراء أبحاث للتربة التي سيبنى عليها القسم الجديد (حال تعدد الطوابق).
3- الأعمال المدنية.
4- الهياكل المعدنية.
5- شراء الآلات والمعدات والعُدد وقِطَع الغيار.
6- توفير وسائل النقل.
7- توفير معدات المكاتب.
8- تركيب الآلات.
9- توفير مستلزمات الإنتاج.
10- عمل حملة دعائية.
11- توظيف عمال جُددٍ.

- تحديد الجهات أو الأفراد المسؤولين عن تنفيذ كل خطوة ونشاط محدد.

1- الإدارة الهندسية مثلاً تتولى التنفيذ والإشراف على :

- تصميم المباني والإنشاءات.
- وضع المخططات والمواصفات الفنية.
- اختيار الموقع وإجراء أبحاث التربة له.
- إعداد البرنامج الزمني للتنفيذ.
- الأعمال المدنية.
- الهياكل المعدنية.
- تركيب الآلات.

2- تتولى الإدارة التجارية :

- شراء الآلات والمعدات والعدد.
- شراء مستلزمات الإنتاج.

3- تتولى إدارة التسويق :

- وضع الخطة الإعلانية.
- تنفيذ الخطة الإعلانية.

4- تتولى إدارة الموارد البشرية :

- توظيف عمالة جديدة وتدريبها.

- تحديد الوقت المطلوب لإنجاز كل خطوة.

- تصميم المباني والمنشآت	6 أشهر مثلاً.
- وضع المخططات والمواصفات الفنية	3 أشهر مثلاً.
- اختيار الموقع وإجراء أبحاث التربة	3 أشهر مثلاً.
- تنفيذ المباني والمنشآت	7 أشهر مثلا.
- وهكذا.	

- تحديد التتابع أو التداخل الزمني للخطوات المبينة أعلاه.



2-3-5-3. الموازنات Budged :

بعد الانتهاء من تحديد الهدف ووضع الخطط لتحقيقها، يتم البدء باتخاذ بعض الأنشطة لضمان التطبيق، ومن هذه الأنشطة ضرورة توزيع الموارد المختلفة (مالية، مادية، بشرية) على أعمال المنشأة، وتوزيع هذه الموارد يتم إنجازه من خلال ما يسمى **بالموازنة التقديرية** والتي تعرف بأنها :

(خطة مستقبلية محددة بلغة الأرقام، وقد تكون الموازنة نقدية (مالية) Monetary Budget، أي يعبر عنها بلغة نقدية/ مالية، كالريال أو الدولار، مثل موازنة الإيرادات والنفقات، أو تكون موازنات غير نقدية Non-Monetary Budget، وهي الموازنات التي لا يعبر عنها بلغة نقدية/ مالية مثل الموازنات المتعلقة بكمية الإنتاج المتوقع وكمية المبيعات المتوقعة بالوحدات وساعات العمل المطلوبة لإنجاز عمل معين)، وعادة ما تستخدم الموازنات غير النقدية في المستويات الإدارية المباشرة، **وهناك أنواع متعددة من الموازنات منها :**

موازنة المبيعات Sales Budget.
موازنة الإنتاج Production Budget.
موازنة المشتريات Purchases Budget.
موازنة الموارد البشرية Human Resources Budget.
موازنة الإيرادات والنفقات Revenue & Expense Budget.
موازنة التدفق النقدي Cash Flow Budget.
الموازنة الرأسمالية Capital Budget.

وفيما يلي شرح موجز لكل موازنة من هذه الموازنات :

موازنة المبيعات Sales Budget :

تُعدُّ موازنة المبيعات أهم الموازنات التقديرية، ونقطة الانطلاق لإعداد الموازنات الأخرى، خاصة في سوق المنافسة، فمن خلال التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة وأسعارها نتمكن من تقدير حجم الإيرادات، ومعرفة مستلزمات الإنتاج وأسعارها، والعمالة وأجورها، والمصروفات الأخرى المطلوبة، وبطرح نفقات الإنتاج من قيمة المبيعات نتحصل على الأرباح أو الخسائر التقديرية، والمثال التوضيحي رقم **(4□2)** يعطي مزيداً من الإيضاح.

البيـــان	الأرقـــام
كمية المبيعات المتوقعة	5000 وحدة
سعر بيع الوحدة المتوقع	50 ريال
قيمة المبيعات المتوقعة (المخططة)	250000 ريال
يطرح منها :	
التكاليف المتوقعة للمواد	100000 ريال
أجور العمال المتوقعة	50000 ريال
تكاليف رأسمالية متوقعة	20000 ريال
تكاليف أخرى (نثيريات، ...)	10000 ريال
إجمالي التكاليف المتوقعة	**180000 ريال**
صافي الربح المتوقع	**70000 ريال**

مثال توضيحي (2□4) : موازنة المبيعات للشهر القادم Sales Budgets

موازنة الإنتاج Production Budget :

تصور هذه الموازنة الإنتاج المقدر في مدة زمنية مقبلة، من خلال ربط الإنتاج بالمبيعات في حالة سوق المنافسة، أو ربطه بالطاقة الإنتاجية في حالة عدم وجود مشكلة في تسويق المواد، أي إذا كان هناك مجال لبيع كل ما ينتج، والإنتاج المطلوب لشهر معين يكون مساوياً للمبيعات المقدرة لذلك الشهر زائداً البضاعة المطلوب وجودها آخر المدة ناقصاً البضاعة الموجودة أول المدة، وذلك بالنسبة لكل سلعة، وتساعد موازنة الإنتاج في تحديد مستلزمات الإنتاج من المواد والعمالة والآلات ... إلخ.

موازنة المشتريات Purchases Budget :

ويتم تقديرها بناء على الأرقام الواردة في موازنة الإنتاج، حيث يتم الوصول إلى الكمية اللازم شراؤها من خلال تحديد الوحدات اللازم إنتاجها خلال فترة زمنية معينة زائداً الوحدات المخزونة في آخر المدة ناقصاً الوحدات المخزونة أول المدة.

موازنة الموارد البشرية Human Resources Budget :

وهي تبين عدد الموظفين والعمال المطلوبين في مدة زمنية معينة، ويتم إعدادها من واقع الموازنات الأخرى (المبيعات/ الإنتاج)، وبذلك يمكن وضع برامج التعيين والتدريب استناداً إلى هذه الموازنة.

موازنة الإيرادات والنفقات Revenue & Expense Budget :

تقدم تفاصيل عن الإيرادات والنفقات المقدرة خلال مدة زمنية محددة.

موازنة التدفق النقدي Cash Flow Budget :

وتقدر التدفقات النقدية الداخلة، والتدفقات النقدية الخارجة خلال مدة زمنية محددة.

الموازنة الرأسمالية Capital Budget :

تحدد النفقات الرأسمالية المقدرة للمصانع والمعدات والآلات والمخزون ... إلخ.

وجميع والموازنات المشار إليها أعلاه قد تكون موازنات مرنة أو موازنات صفرية.

- **الموازنات المرنة أو المتغيرة Flexible (Variable) Budgets مقابل الموازنات الثابتة Fixed Budgets :**

الموازنات المرنة هي **(الموازنات التي تختلف باختلاف حجم المبيعات أو حجم المخرجات)**، وفي ظل هذه الموازنات فإن التكاليف مثل المواد Materials والعمالة Labor ونفقات الإعلان وغيرها تختلف باختلاف حجم المبيعات أو المخرجات، فهذه الموازنات تضع جداول للتكلفة Cost-schedules تبين كيف أن التكاليف تختلف باختلاف الأنشطة وحجم المخرجات، فهي إذن مفيدة في معرفة كيف أن التكاليف تتغير بحسب حجم العمل المنجز، وكما نعرف فهناك التكاليف الثابتة التي لا تتغير بحجم الإنتاج، مثل الإيجار، والتكاليف المتغيرة التي تتغير بحسب حجم الإنتاج، وهذه الموازنات تُعدُّ أكثر فائدة لتحديد حجم التقديرات (النفقات) التي ينبغي أن تكون تحت كل ظرف من الظروف، والموازنات المرنة بعكس الموازنات الثابتة Fixed Budgets، حيث إن الموازنات الثابتة تضع تكاليف

محددة (معينة) لحجم معين من المخرجات دون مراعاة أن التكاليف قد تختلف باختلاف حجم النشاط أو المخرجات.

- **الموازنات الصفرية Zero-based Budgeting مقابل الموازنات التقليدية Traditional Budgets :**

الفرق بين الموازنات الصفرية والموازنات التقليدية هو أن (**الموازنات الصفرية لا تبنى على أسس موازنات السنة السابقة، بينما الموازنات التقليدية Traditional Budgeting تقدم/ تعرض مجموعة من الأرقام مبنية على أسس موازنات سنوات سابقة**) وهذه الأرقام لا تبرر بالضرورة الحاجة للنشاطات أو الوظائف، ولا تحدد فعاليتها أو أولوياتها.

فالموازنة الصفرية تتطلب من المديرين أن يُحَلِّلُوا كُلَّ عنصر من عناصر الموازنة الحالية أو المقترحة، وكل عناصر الموازنة يتم تحديدها وتقييمها وإعطاؤها الأولوية، ومن مزايا الموازنة الصفرية أنها تمكن المنظمة من التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة، وتعطيها القدرة على توزيع الموارد على وحدات الأعمال بفاعلية، بحيث يمكن تحقيق أقصى عائد ممكن.

2-3-5-4. الإجراءات Procedures :

(**وهي عبارة عن الخطوات التفصيلية والمتابعة التي يجري اتباعها في تنفيذ عملية معينة، والأساس فيها التتابع، أي الترتيب الزمني**) ومن أمثلتها إجراءات شراء المواد، وإجراءات تعيين موظف، وإجراءات صرف الشيكات، وتُعدُّ الإجراءات □ كالسياسات – خططاً ذات طابع تكراري Standing-Plans، كونها ترتبط بمواضيع وقضايا متكررة الحدوث، وهي أكثر تحديداً من السياسات، وعادة ما تمتلك المنظمات عدة إجراءات مختلفة تغطي المهام والوظائف المختلفة.

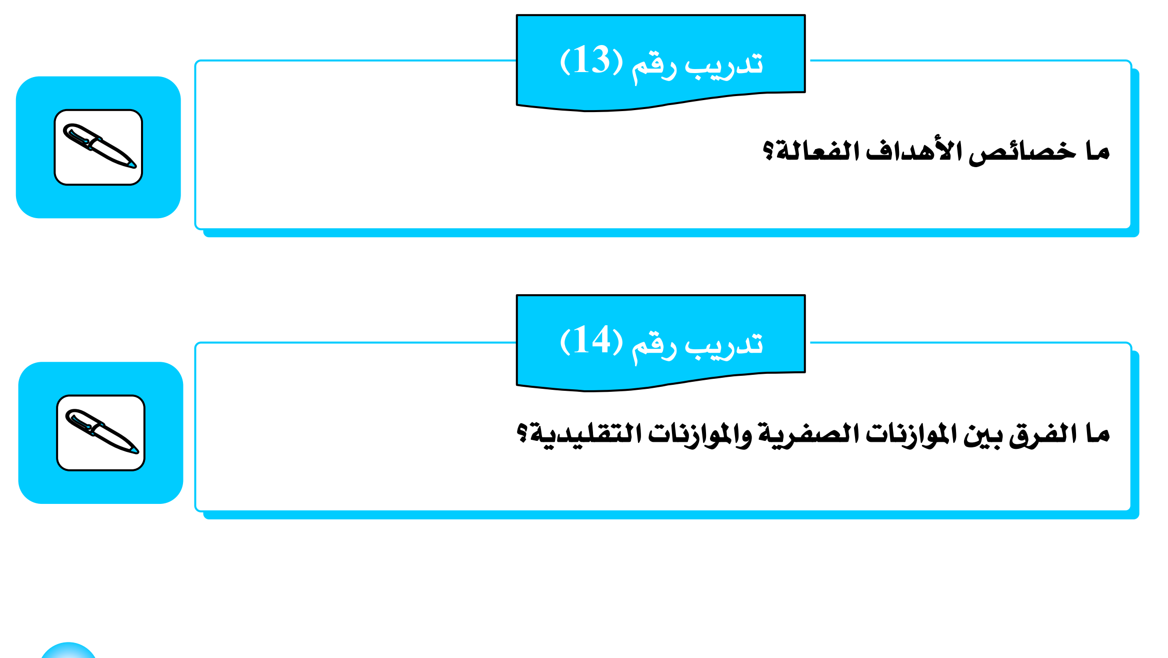
فهناك إجراءات تتعلق بصرف الشيكات، وإجراءات تتعلق بعملية توريد المواد إلى المخازن، وإجراءات خاصة بتعيين موظف جديد، والشكل **(4-4)** يمثل نموذجاً للإجراءات المتبعة في التوظيف في إحدى المؤسسات.

إجراءات التوظيف
1. استقبال طالب العمل.
2. إجراء المقابلة المبدئية معه.
3. ملء استمارة التوظيف بالمنظمة.
4. فحص طلب التوظيف من قبل الموظف المختص.
5. إعداد قائمة نهائية بالمرشحين لمقابلة الاختيار.
6. مقابلة الاختيار.
7. الاختبارات.
8. التواصل مع الجهات المرجعية السابقة التي كان يعمل بها الفرد المتقدم (إن وجدت).
9. الكشف الطبي.
10. اتخاذ القرار النهائي للاختيار.

الشكل (4-4) : نموذج للإجراءات المتبعة في التوظيف في إحدى المؤسسات

2-3-5-5. القواعد Rules :

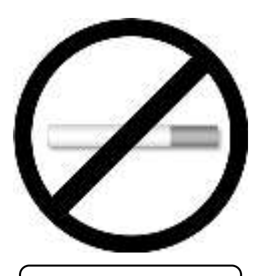
(تشير القواعد إلى ما يجب وما لا يجب عمله من قبل العاملين)، ومن الأمثلة على ذلك قاعد منع التدخين في المنظمة، كما في الشكل **(2-2-5-5)**.



أسئلة التقويم الذاتي (7)

1. ما مفهوم التخطيط؟
2. ما أهمية التخطيط؟
3. ما مراحل التخطيط؟
4. ما أهمية الأهداف؟
5. يمكن تصنيف الأهداف وفقاً لعدة معايير. أُذكر تلك التصنيفات.
6. ما أهداف المستهلكين؟
7. ما أهداف المستهلكين في المنظمة؟
8. اشرح تصنيف الأهداف وفقاً للإطار الزمني.
9. يتم تطبيق الخطط (الاستراتيجيات) المقترحة من خلال اتباع مجموعة من العمليات. أُذكر تلك العمليات.
10. تعتبر السياسات أداة هامة من أدوات تطبيق الخطط. أذكر أمثلة للسياسات.
11. ما أهمية السياسات؟
12. ما مقومات السياسات الفعالة؟
13. اذكر أنواع الموازنات.

?



الشكل (4-5) : قاعدة منع التدخين

وتُعدُّ القواعد خططاً ذات طابع تكراري الاستخدام Standing-Plan.

3- مسؤولية التخطيط:

يمكن القول بشكل عام إن جميع المديرين يشتركون بدرجة أو بأخرى في عملية التخطيط، فالرئيس التنفيذي يضع الأهداف، والاستراتيجيات، ومدير التسويق يقوم بتطوير خطته الخاصة بالتسويق، ومدير العمليات يقوم بتطوير خططه الخاصة بحجم الإنتاج وبرامج تخفيض التكاليف، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن حجم المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية تؤثران في تحديد مستوى الأطراف ونوعها التي يمكن أن تمارس عملية التخطيط، إلاّ أن المسؤولية النهائية في عملية التخطيط تقع على عاتق المدير التنفيذي، وفيما يلي توضيح لأهم الأطراف المشاركة في عملية التخطيط، وذلك عندما يكون حجم المنظمة كبيراً :

3-1. تعيين فريق متخصص ومتفرغ للتخطيط (استشاريين) The Planning Staff:

3-2. قوة وظيفية للتخطيط Planning Task Force

3-3. مجلس الإدارة Board of directors

3-4. المدير التنفيذي The Chief executive officer (CEO)

3-5. اللجنة التنفيذية العليا The executive committee

3-6. الإدارات المباشرة Line Management

وفيما يلي شرح مختصر لكل طرف :

3 -1. تعيين فريق متخصص ومتفرغ للتخطيط (استشاريين) The Planning Staff:

ويتم ذلك في المنشآت الكبيرة، ويكون الغرض منه تخفيف الأعباء التخطيطية عن المدراء التنفيذيين، وتنسيق الأعمال التخطيطية، وامتلاك الفريق لرؤىً متعددة، واستعماله لأساليب متخصصة تعكس أثرها على فاعلية التخطيط.

3 -2. قوة وظيفية للتخطيط Planning Task Force :

في هذه الحالة يتم تشكيل فريق يتكون من : المديرين التنفيذيين، وأعضاء من الفريق المتخصص للتخطيط (الاستشاريين)، والأطراف ذوي العلاقة بموضوع التخطيط، مثل هذا الفريق ينشأ عندما ترغب المنظمة بتناول موضوع محدد بذاته، مثل فتح سوق في منطقة أو دولة جديدة.

3 -3. مجلس الإدارة Board of directors :

بالإضافة إلى وظائفه الأخرى فإن مجلس الإدارة يعمل على تأسيس رسالة المنظمة واستراتيجيتها، ويلعب دوراً مهماً في عملية التخطيط على جميع المستويات الأولى بالمشاركة مع الإدارات الأخرى.

3 -4. المدير التنفيذي The Chief executive officer (CEO) :

يكون المدير التنفيذي في العادة هو رئيس مجلس الإدارة، ويعتبر أهم شخصية في عملية التخطيط في المنظمة، ويلعب دوراً رئيساً في كل مراحل التخطيط، ومسؤولاً عن تنفيذه. والمدير التنفيذي بمشاركة مجلس الإدارة يلعبان دوراً مباشراً في عملية التخطيط، بينما تشارك المستويات الإدارية الأخرى في التخطيط بصورة تقديم الاستشارات، وتقديم المعلومات المطلوبة.

3 -5. اللجنة التنفيذية العليا The Executive Committee :

تتكون اللجنة التنفيذية العليا عادة من المديرين التنفيذيين للإدارات العليا الذين يعملون كفريق واحد، وأعضاء هذه اللجنة يجتمعون بشكل دوري لمناقشة القضايا والمقترحات التخطيطية التي تهم إداراتهم ومنظمتهم بشكل عام، وعادة ما تقوم هذه اللجنة بإحالة المواضيع المتعلقة بالتخطيط إلى لجان أخرى استشارية، ولجان مصغرة، وقوة خاصة للتخطيط، بغرض التركيز على مشاكل أو مشاريع معينة تواجه المنظمة ككل.

3 -6. الإدارات المباشرة Line Management :

كمدراء التسويق والإنتاج والحسابات، والمديرين المباشرين يلعبون دوراً مهماً في عملية التخطيط لسببين هما : أولاً -امتلاكهم لكثير من المعلومات الداخلية الخاصة بالمنظمة (معلومات تسويقية، مالية ...)، وثانياً -لأنهم يتحملون المسؤولية عن القيام بعملية تنفيذ الخطط التي وُضعت وطُوِّرت من قبل الإدارة العليا، كما أن الإدارات المباشرة تحدد وتحلل وتوصي بالبدائل الخاصة بالبرامج، وتعمل على تطوير الموازنات لرفعها للإدارة العليا لاعتمادها، وبالتالي البدء بالتنفيذ.

3-7. أنواع التخطيط:

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة، وهناك عدة معايير يمكن استخدامها لتصنيف التخطيط، وذلك بحسب الجدول (1-4).

جدول (1-4) : أنواع التخطيط

أنواع التخطيط	مكوناته
حسب مدى التأثير	1- التخطيط الاستراتيجي. 2- التخطيط التكتيكي. 3- التخطيط التشغيلي.
حسب المدى الزمني	1- التخطيط طويل الأجل. 2- التخطيط متوسط الأجل. 3- التخطيط قصير الأجل.
التخطيط حسب المجال	1- تخطيط مالي. 2- تخطيط إنتاجي. 3- تخطيط تسويقي. 4- تخطيط إداري. 5- تخطيط في مجال الشراء.

وفيما يلي شرح مختصر لأنواع التخطيط :

3-7-1. التخطيط حسب مدى التأثير :

- **التخطيط الاستراتيجي** : وهو التخطيط (الذي يسعى إلى تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، واستراتيجيتها، وتقوم به الإدارة العليا، وذلك من خلال دراسة (تحليل) البيئة الداخلية والخارجية، ويكون له تأثيرٌ نوعيٌّ وبعيد المدى على المنظمة كلها)، ومن الأمثلة على ذلك فتح سوق جديدة.

- **التخطيط التكتيكي** : وهو التخطيط (الذي يسعى إلى تحديد الأهداف التكتيكية المشتقة من الأهداف الاستراتيجية، وتقوم به كلٌّ من الإدَارتينِ الوسطى والعليا، وتأثيره متوسط المدى).

- **التخطيط التشغيلي :** وهو التخطيط (الذي يسعى إلى تحديد الأهداف التشغيلية، وهو مشتق من الأهداف الاستراتيجية، ويطور هذا التخطيط بواسطة الإدارتين الوسطى والدنيا، تأثيره محدود □ إلى حد ما □ وكل خطة تهتم بجزئية بسيطة من النشاط) ومن أمثلته تحديد مستوى الإنتاج.

3-7-2. التخطيط حسب المدى الزمني :

- **التخطيط طويل الأجل :** وهو التخطيط (الذي يغطي مدة زمنية طويلة (5 سنوات فأكثر)، فبعد أن تحدد إدارة المنظمة توجهها الرئيس من خلال التخطيط الاستراتيجي عليها أن تبدأ بالتنفيذ، والتخطيط طويل المدى أحد أدوات هذا التنفيذ.

- **التخطيط متوسط الأجل :** وهو التخطيط (الذي يغطي مدة زمنية ليست بالطويلة ولا القصيرة، ويوضع على أساس التخطيط طويل الأجل، بحيث يكون أكثر تفصيلاً منه)، وتقع مسؤولية إعداده على كاهل الإدارة الوسطى بالمشاركة مع الإدارتين العليا والدنيا، ويمتد إلى أكثر من سنة وأقل من خمس سنوات.

- **التخطيط قصير الأجل :** وهو التخطيط (الذي يغطي مدة زمنية قصيرة □ عادة سنة فأقل □ وتقع مسؤولية إعداده على كاهل الإدارة الدنيا بالمشاركة مع الإدارتين العليا والوسطى.

3-7-3. التخطيط حسب مجال العمل :

وهو يغطي المجالات : المالية، والإدارية، والفنية، والتسويقية.

تدريب رقم (15)

من المسؤول عن عملية التخطيط في المنظمة؟

تدريب رقم (16)

مما تتكون اللجنة التنفيذية العليا؟

أسئلة التقويم الذاتي (8)

1. من أهمُّ الأطراف المشاركة في عملية التخطيط؟
2. ما الإدارات المباشرة المشاركة في عملية التخطيط؟
3. ما أنواع التخطيط ؟
4. ما مكونات التخطيط حسب مدى التأثير ؟
5. ما مكونات التخطيط حسب المدى الزمني؟
6. ما مكونات التخطيط حسب المجال؟

4. الخلاصة:

- في هذه الوحدة تناولنا موضوع التخطيط باعتباره الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، والذي (**يقصد به عملية تحديد كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها**)، وشرحنا أهمية التخطيط ومراحله ومسؤولياته، وبيَّنَّا كيف أن جميع المديرين يشتركون فيها بدرجة أو بأخرى، مع بقاء المدير التنفيذي هو المسؤول الأول عن تنفيذه، وأشرنا إلى أن حجم المنظمة وبيئتيها الداخلية والخارجية تؤثران في تحديد من سيلعب دوراً في عملية التخطيط، فقد يقوم بعملية التخطيط فريق مختص ومتفرغ للتخطيط (استشاريون)، قوة وظيفية للتخطيط، مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، اللجنة التنفيذية العليا، أو الإدارات التنفيذية.
- واستعرضنا مراحل التخطيط التي تشمل :

  أ - وضع/ تحديد أهداف المنظمة.

  ب- وضع عدة بدائل ممكنة لتحقيق الأهداف.

  ج- اختيار البديل المناسب بعد تقييم كل بديل من البدائل التي حددت.

  د- تطوير خطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل لمتابعة تحقيق/ تطبيق البديل المختار.

  هـ- وضع الخطط التي تم تطويرها موضع التنفيذ، من خلال : السياسات، والبرامج، والموازنات، والإجراءات، والقواعد.
- وأخيراً ناقشنا أنواع التخطيط، حيث صنف إلى التخطيط حسب مدى التأثير (استراتيجي، تكتيكي، تشغيلي)، حسب المدى الزمني (طويل، متوسط، قصير الأجل)، وحسب مجال العمل (مالي، إنتاجي ... إلخ).

5. أسئلة الوحدة:

المجموعة الأولى :

1- ناقش مفهوم التخطيط، وأذكر أهميته.
2- هناك تصنيفات عدة للأهداف، ما أهم هذه التصنيفات؟ واشرح واحدة منها.
3- عرف السياسات؟
4- ما المقصود ببرنامج العمل؟ أعط مثالاً لذلك.
5- ما أنواع التخطيط؟ اذكرها جميعاً مع الشرح المختصر؟

المجموعة الثانية :

ضع إشارة (√) أو (×) أمام كل عبارة من العبارات التالية مع التعليل :

1- التخطيط وظيفة تأتي بعد وظيفة الرقابة. ( )
2- التخطيط الفعال هو الذي يتقبل الاستجابة للمتغيرات البيئية. ( )
3- التخطيط الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة الوسطى في المنظمة. ( )
4- التخطيط يمر بمجموعة من المراحل. ( )
5- لا بد من دراسة البيئة للقيام بعملية التخطيط . ( )

المجموعة الثالثة :

ضع دائرة حول رمز الإجابة الأقرب إلى الصحة :

1- التخطيط مفهوم يقصد به :

أ. إحدى وظائف الإدارة.

ب. عمل يسبق التنفيذ.

ج. أن تقرر اليوم ما يجب أن تعمله غداً.

د. (أ + ب).

ه. جميع ما ذكر أعلاه.

2- تنشأ الحاجة للتخطيط من :

أ. امتلاك المنظمات لموارد محدودة.

ب. وجود المنظمة وسط بيئة معقدة وغير مستقرة.

ج. وجود موارد كثيرة لدى المنظمة.

د. (أ + ب).

6. إجابات التدريبات:

إجابة تدريب (13):

1. أن تكون محددة تماماً وكمية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني.
2. أن يكون الهدف واقعيًّاً ومعقولاً ويمكن تحقيقه.
3. أن يكون الهدف مفهوماً وواضحاً (غير غامض).
4. أن يتسم الهدف بالتحدي.
5. أن تكون الأهداف هرميَّةً ومتسلسلة.
6. أن تكون الأهداف متلائمة ومنسجمة.

إجابة تدريب (14):

الفرق بين الموازنات الصفرية والموازنات التقليدية هو أن الموازنات الصفرية لا تبنى على أسس موازنات السنة السابقة، بينما الموازنات التقليدية تقدم مجموعة من الأرقام مبنية على أسس موازنات سنوات سابقة وهذه الأرقام لا تبرر بالضرورة الحاجة للنشاطات أو الوظائف ولا تحدد فعاليتها أو أولوياتها.

فالموازنة الصفرية تتطلب من المديرين أن يُحلّلوا كل عنصر من عناصر الموازنة الحالية أو المقترحة، وكل عناصر الموازنة يتم تحديدها وتقييمها وإعطاؤها الأولوية.

إجابة تدريب (15):

يمكن القول بشكل عام: إنَّ جميع المديرين يشتركون بدرجة أو بأخرى في عملية التخطيط، فالرئيس التنفيذي يضع الأهداف والإستراتيجيات، ومدير التسويق يقوم بتطوير خطته الخاصة بالتسويق، ومدير العمليات يقوم بتطوير خُططه الخاصة بحجم الإنتاج وبرامج تخفيض التكاليف.

إجابة تدريب (16)

تتكون اللجنة التنفيذية العليا عادة من المديرين التنفيذيين للإدارات العليا الذين يعملون كفريق واحد، وأعضاء هذه اللجنة يجتمعون بشكل دوري لمناقشة القضايا والمقترحات التخطيطية التي تهم إداراتهم ومنظمتهم بشكل عام، وعادة ما تقوم هذه اللجنة بإحالة الموضوعات المتعلقة بالتخطيط إلى لجان أخرى استشارية ولجان مصغرة وقوة خاصة للتخطيط.

7. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الخامسة:

بعد أن انتهينا من دراسة التخطيط من حيث المفهوم والأهمية والمراحل المختلفة للتخطيط وأنواع التخطيط.

في الوحدة الدراسية الخامسة سوف نتناول وظيفة التنظيم من حيث المفهوم والأهمية، كما سنتعرف لأنواع التنظيم وخطوات أو مراحل التنظيم.

8. قائمة المصطلحات:

(1) التخطيط : Planning

هو تحديد كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها، ويكون التخطيط قصير المدى إذا كان يغطي مدة زمنية قصيرة، عادة سنة فأقل.
ويكون التخطيط متوسط المدى إذا كان يغطي مدة زمنية متوسطة، أكثر من سنة وأقل من خمس سنوات، كما يكون التخطيط طويل المدى إذا كان يغطي مدة زمنية طويلة، 5 سنوات فأكثر.

(2) التخطيط الاستراتيجي : Strategic Planning

وهو التخطيط الذي يسعى إلى تحديد رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها على ضوء دراسة البيئة.

(3) الأهداف : Goals

هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد، ويجب أن تكون محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقق، وواقعية، ولها إطار زمني محدد.

(4) السياسات : Policies

إرشادات عامة Guidelines توضح وتبين للعاملين كيفية العمل والتصرف عند قيامهم بتنفيذ الأعمال، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتُعدُّ خططاً ذات طابع تكراري.

(5) البرامج : Programs

عبارة عن خطة – تستخدم لمرة واحدة، أو لمرات محدودة – صُممت لتنفيذ مشروع معين، وتشمل مجموعة من الأنشطة، وتحدد خطوات التنفيذ، وتتابعها، وتوقيتها، والجهة أو الشخص المسؤول عن كل خطوة.

(6) القواعد : Rules

هي عبارة عن مرشد تفصيلي يتضمن ما يجب الامتناع عنه عند تنفيذ العمل وفق قاعدة الأمر والنهي، أي إنها تشير إلى ما يجب عمله، وما لا يجب من قبل العاملين.

(7) الإجراءات : Procedures

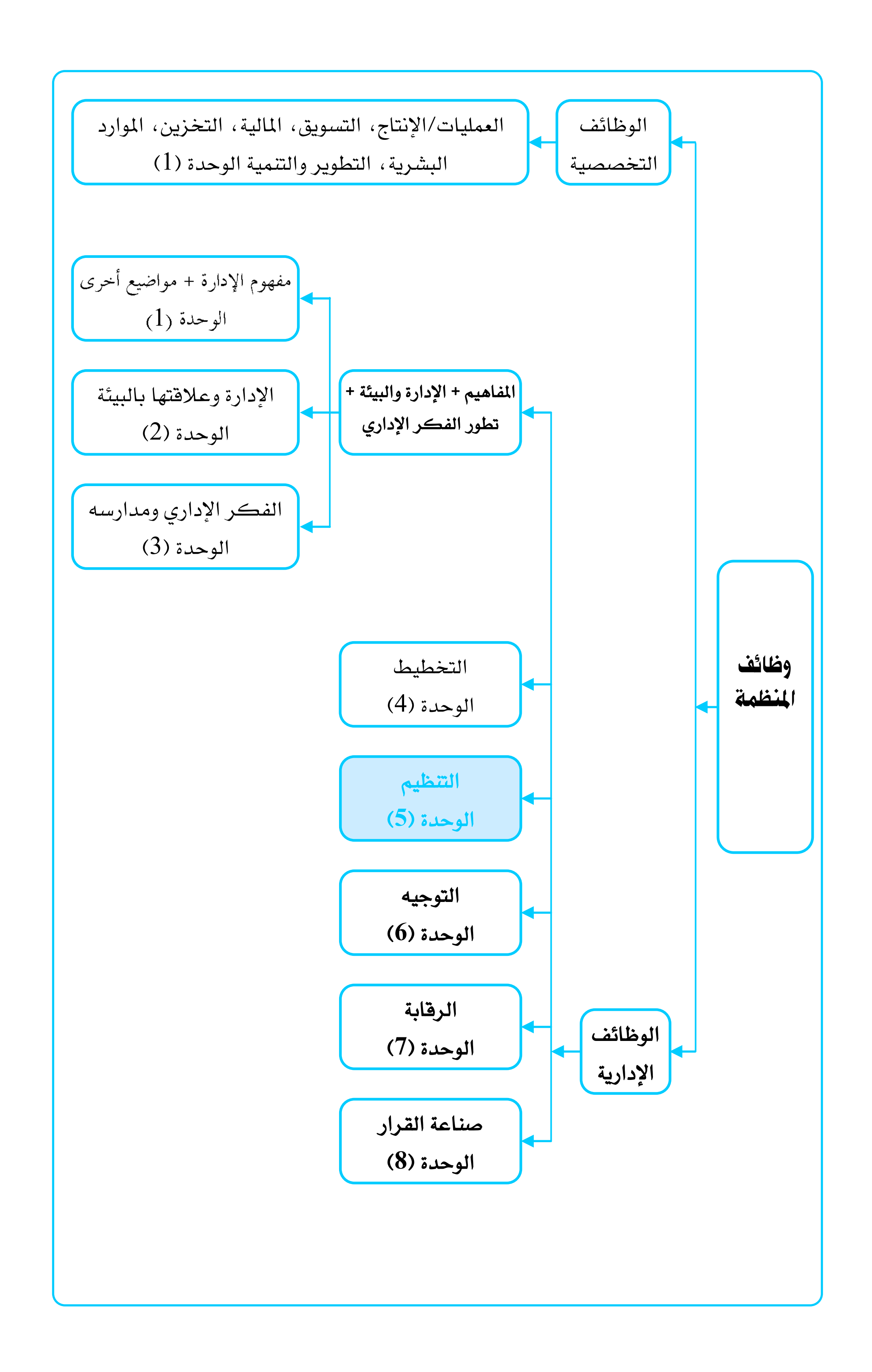
هـي الخطـوات التفصيلية والمتتابعـة الـتي تتبـع في تنفيـذ عمليـة معينـة ، والأسـاس فيها التتابع، أي: الترتيب الزمني.

(8) الموازنة : Budget

خطة مستقبلية محددة بلغة الأرقام، وقد تكـون الموازنـة نقديـة (ماليـة) أي يعبـر عنها بلغة الأرقام المالية ، كالريال، مثل موازنات الإيرادات والنفقات، أو تكـون موازنـات غير نقدية ، وهـي الـتي لا يعبر عنهـا بلغـة نقديـة/ ماليـة ، مثل الموازنـات المتعلقـة بكميـة الإنتـاج المتوقـع، وكميـة المبيعـات المتوقعـة ، وسـاعات العمـل المطلوبة لإنجاز عمل معين، وعادة ما تستخدم الموازنات غير النقدية في المستويات الإدارية المباشرة.

5 الوحدة الخامسة

التنظيم


وظائف المنظمة
الوظائف التخصصية
العمليات/الإنتاج، التسويق، المالية، التخزين، الموارد البشرية، التطوير والتنمية الوحدة (1)
المفاهيم + الإدارة والبيئة + تطور الفكر الإداري
مفهوم الإدارة + مواضيع أخرى
الوحدة (1)
الإدارة وعلاقتها بالبيئة
الوحدة (2)
الفكر الإداري ومدارسه
الوحدة (3)
التخطيط
الوحدة (4)
التنظيم
الوحدة (5)
التوجيه
الوحدة (6)
الرقابة
الوحدة (7)
صناعة القرار
الوحدة (8)
الوظائف الإدارية

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1-1. التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك في هذه الوحدة:

تم تخصيص هذه الوحدة لتناول وظيفة التنظيم من خلال توضيح مفهومه وأهميته، والفرق بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي وخطوات التنظيم التي تتضمن تحديد الهدف وإعداد قوائم بالنشاط وإنشاء الأقسام حسب المعايير الوظيفية والجغرافية....إلخ.

وتحديد العلاقات التنظيمية التي تشمل: السلطة والمسؤولية وتفويض السلطة والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف واللجان.

كما تناولت الخطوات تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية واختيار العناصر البشرية وتنميتها ورسم الهيكل التنظيمي وتحديد مفهوم الدليل التنظيمي.

تتضمن هذه الوحدة أيضاً على تدريبات مع حلول لها، كما أن في كل قسم من أقسام الوحدة أسئلة التقويم الذاتي التي نأمل أن تساعدك عزيزي الدارس في قياس مدى تعمق فهمك واستيعابك للمادة.

ونذكرك بالاطلاع على بعض القراءات المساعدة التي قد تثري معرفتك حول هذا الموضوع المهم.

1-2. أهداف الوحدة:

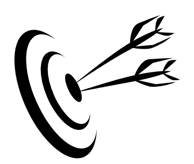
بعد انتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:

1- تتعرف على مفهوم التنظيم.

2- تدرك أهمية التنظيم.

3- تفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

4- تتبع خطوات/ مراحل التنظيم.



1 -3. أقسام الوحدة:

تتألف هذه الوحدة من مقرر الإدارة من قسمين رئيسيين أعدت من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة حيث يرتبط القسم الأول بـ (مفهوم التنظيم وأهميته، التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، خطوات التنظيم) ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الأول والثاني والثالث والرابع، حيث سنتناول التنظيم من حيث المفهوم والأهمية وسنسلط الضوء على التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، بعد ذلك سنتعرف بالشرح والتحليل لخطوات أو مراحل التنظيم التي لا بد منها لإعداد البناء/ الهيكل التنظيمي.

أما القسم الثاني فيتصل بالهدف الرابع وذلك لتركيزه على أنماط التنظيم أو التقسيمات الإدارية إذ سنتعرف بالشرح والتحليل لأنماط التنظيم، وأخيراً سنركز على العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي.

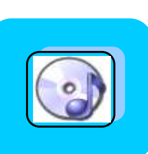
1 -4. قراءات مساعدة:



تمثل المراجع التالية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تتضمنها هذه الوحدة الدراسية، نرجو أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن:

1. الهواري، سيد، التنظيم، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998م.
2. الشرقاوي، علي، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية. بيروت: دار النهضة العربية، بدون تاريخ.
3. حنفي، عبد الغفار، أبو قحف، عبد السلام، تنظيم وإدارة الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1992م.

1 -5. وسائط مساندة:



عزيزي الدارس:

تمثل السيديهات وأشرطة الكاسيت المصاحبة للكتاب المقرر من الوسائط التي يمكن الاستفادة منها.

1-6. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة:

عزيز الدارس، أثناء دراستك هذه الوحدة ستكون في حاجة إلى:

1. دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في مادة الفصل كما تحتاج مسطرة وقلماً.
2. أنصحك قبل أن تبدأ دراسة هذه الوحدة أن تهيئ المكان المناسب للدراسة، وسوف تساعدك إجاباتك على أسئلة التقويم الذاتي والواردة في ثنايا الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسة للوحدة، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة.

2- التنظيم:

2 -1 مفهوم التنظيم:

هناك العديد من التعريفات التي تحدد مفهوم التنظيم وتشرح مضمونه، وسنتناول بعضها لكي نتمكن من تحديد مفهوم دقيق للتنظيم.

يعرف موني ورايلي Mooney & Reilly التنظيم بأنه "عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أيُّ جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك".

ويعرفه كونتز Koontz بأنه "تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط، وبالتالي فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات (علاقات السلطة) مع ضرورة بنائها رأسيًّا وأفقيًّا".

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول: إن مصطلح التنظيم يأخذ بُعدَينِ أساسين :

- **التنظيم ككيان مترابط يدعى أو يسمى "المنظمة" Organization as Entity :**

(التنظيم بهذا المعنى (منظمة) يتكون من مجموعة من الموارد يأتي في مقدمتها الأفراد الذين يعملون متعاونين تجاه هدف محدد يراد تحقيقه ضمن هيكل تنظيمي عام يجمعهم، وموزعين على مستويات إدارية متعددة ومتسلسلة على شكل هَرَمٍ، فيه رؤساء ومرؤوسون، تنساب من خلاله السلطة من قمة الهرمِ حتى قاعدتِهِ).

- **التنظيم كوظيفة (عملية) إدارية :**

يقصد بهذا المعنى أن التنظيم **(هو أحد المكونات الأساسية للعملية الإدارية التي تشمل أيضاً التخطيط ... إلخ)**، والتنظيم كوظيفة إدارية يقصد به **(كل عمل يتم بموجبه تحديد وظائف المنظمة وإداراتها، وأقسامها، ومجالسها، ولجانها، وإسناد الاختصاصات والمهام لكل منها، وتحديد العلاقات التنظيمية، المتمثلة في السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف، والمركزية واللامركزية، في إطار من التنسيق والتكامل وغيرها، لتحقيق الهدف).**

ويمكن أن نستنتج من تعريف التنظيم كوظيفة إدارية النقاط التالية :

أ. إن التنظيم عبارة عن نظام علاقات يربط بين أشخاص يعملون في المنظمة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ب. إن التنظيم يستند إلى تحديد واضح للمسؤوليات والسلطات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ومدار بحثنا في هذا الفصل سيكون التنظيم كوظيفة إدارية، أما التنظيم ككيان (منظمة) فيمكن دراسته في دراسات خاصة به تحت عنوان نظرية المنظمة.

2 -2. أهمية التنظيم :

تتمثل أهمية وظيفة التنظيم من خلال النقاط التالية :

- يساعد التنظيم في القضاء على الفوضى، فلو ترك فرد في المنظمة يعمل ما يشاء دون ضوابط أو تحديد للمسؤولية فإن النتيجة هي الفوضى.
- يساعد التنظيم على تنسيق العمل بحيث يمنع الاحتكاك والصراع.
- يساعد التنظيم على تعريف كل فرد في المنظمة باختصاصاته.
- يساعد التنظيم على الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية والمالية والمادية في المنظمة.
- يساعد التنظيم الجيد على الاستجابة للتغيرات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها.

2 -3. التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي : Formal and Informal Organization:

يوجد في كل منظمة نوعان من التنظيم، هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي. (فالتنظيم الرسمي هو التنظيم الذي يهتم بالبناء التنظيمي ويحدد سلطات وواجبات كل فرد من أفراد التنظيم وقنوات الاتصال الأساسية. بمعنى آخر يحدد سلوك كافة أعضاء التنظيم أيًّا كان موقعهم التنظيمي).

أما التنظيم غير الرسمي فهو (نموذج من العلاقات تتطور بسبب الأنشطة غير الرسمية لأعضاء المنظمة، وقد يكون التنظيم غير الرسمي جيداً إذا سعى لتحقيق أهداف المجموعة المكونة له ضمن إطار أهداف التنظيم الرسمي، وقد يكون سيئاً وطفيليًّا إذا نشأ دون هدف أو مبرر)، والتنظيم غير الرسمي يستند إلى مجموعة من المقومات تعكس قوته في مواجهة التنظيم الرسمي، وأهم هذه المقومات :

- تكوين هيكل واضح للجماعة غير الرسمية.

- وضوح أنماط سلوك أعضاء الجماعة.
- بروز قائد يتمتع بصفات مميزة يستمد قوته من الأعضاء، ويعمل على تحقيق أهدافهم.
- تحديد نظام للاتصالات يتبعه كافة الأعضاء.
- انسجام واتفاق بين مصالح الأعضاء.

وسيتم التركيز في هذا الفصل على التنظيم الرسمي.

2 -4. خطوات التنظيم أو مراحله:

هناك خطوات متعددة لا بد منها لإعداد البناء/ الهيكل التنظيمي، يمكن إيجازها فيما يلي :

وفيما يلي شرح مختصر لكل مرحلة من هذه المراحل :

2-4-1. تحديد الهدف :

قبل البدء في وضع الإطار التنظيمي للمنظمة لا بد من الاطلاع على الأهداف الرئيسة والفرعية والاستراتيجيات من أجل تحديد عدد ونوع الأنشطة الرئيسة والفرعية التي يتطلبها تحقيق هذه الأهداف، فإذا كان الهدف مثلاً تحقيق عائد كبير فلا بد من وجود قسم أو إدارة للتسويق يتفرع منها وحدة للإعلان والدعاية ... إلخ.

2-4-2. إعداد قوائم بالنشاطات :

(أي تقسيم العمل إلى أنشطة رئيسة وفرعية التي يتطلبها تحقيق الهدف المشار إليه في النقطة (1)، ويجب أن تكون القوائم شاملة ومفصلة)، وقد تختلف النشاطات باختلاف طبيعة المنظمة (صناعية، تجارية، سياحية، بنوك ...)، ثم تحدد الوظائف الرئيسة والفرعية من حيث نوعها وعددها (وظيفة مالية، إدارية، تسويقية، إنتاجية ...)، وذلك في ضوء الأنشطة المحددة.

2-4-3. تجميع الأعمال (الأنشطة) المتشابهة في وحدات إدارية : (أي تحديد أنواع الهياكل التنظيمية) : Jobs or Departmentalization Grouping

ويتم تجميع (تقسيم/ تنظيم) عمل المنظمة على أحد الأسس التالية :

أ. التقسيم على أساس الوظيفة.

ب. التقسيم على أساس السلعة أو المنتج.
ج. التقسيم على أساس جغرافي.
د. التقسيم على أساس العميل.
هـ. التقسيم على أساس العملية الصناعية.
و. التقسيم على أساس وقت العمل.
ز. التقسيم على أساس التتابع.
ح. التقسيم على أساس التنظيم المركب.
ط. التقسيم على الأساس المصفوفي.

ولكل تقسيم من هذه التقسيمات مزاياه وعيوبه. وفيما يلي موجز عن كل نوع من هذه الأنواع :

أ. التقسيم على أساس الوظيفة :

وهو الأكثر شيوعاً، **وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال معين من مجالات النشاط في وحدة إدارية واحدة تعكس وظيفة أساسية، ويعكس هذا التقسيم مدى الاهتمام بالأنشطة الأساسية في المنظمات الصناعية والإنتاجية.** وهي: الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والشراء، والمشتريات، والإدارات التي تمارس هذا النوع من النشاط أو الوظائف هي أهم الإدارات، وهذا لا يعني بالطبع عدم الاهتمام بالوظائف المساعدة الأخرى.

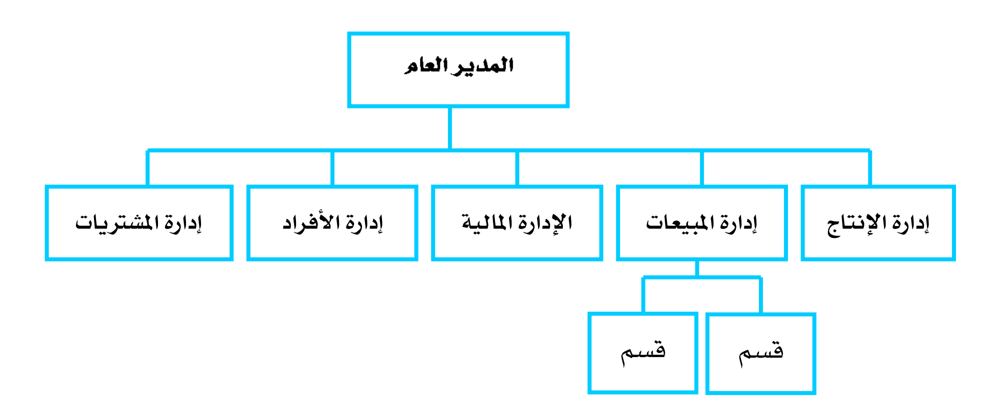
ويؤدي هذا النوع من التقسيم إلى تحقيق **المزايا** التالية :

- الزيادة في التخصص الوظيفي.
- ارتفاع مستوى أداء الإدارات والوحدات التنظيمية التابعة لكل إدارة.
- تطوير وتنمية خبرات العاملين.

أما **عيوب** هذا التقسيم :

- عدم اكتساب خبرات جديدة في مجالات أخرى.
- فقدان النظرة المتكاملة للمنظمة.
- زيادة عدد الخبراء والفنيين.

والشكل **(5-1)** يوضح التقسيم على أساس الوظيفة.



الشكل (5-1): التقسيم على أساس الوظيفة

ب. التقسيم على أساس السلعة أو المنتج:

وهذا الأساس يقوم على **تجميع الأنشطة المتصلة اتصالاً مباشراً بالسلعة المنتجة أو خط الإنتاج في وحدة إدارية واحدة، ويستخدم هذا التقسيم في المنظمات الكبيرة ذات خطوط الإنتاج المتعددة**، حيث يتم إحداث وحدات إنتاجية خاصة بكل منتج أو خط إنتاجي.

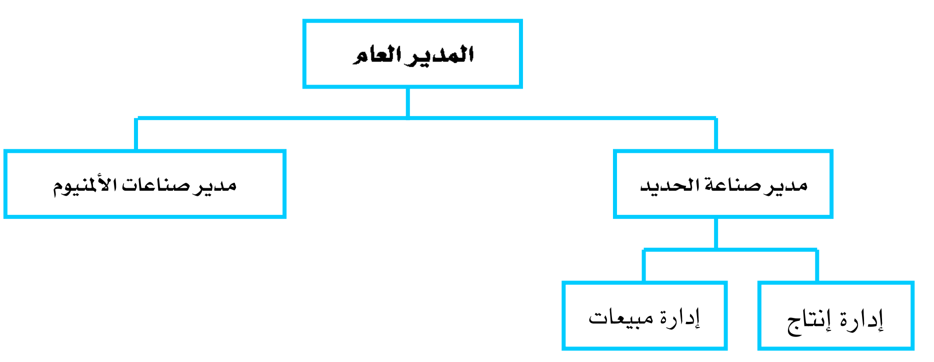
***ويتميز** هذا النوع من التقسيم بما يلي :*

- تركيز الاهتمام على سلعة أو خط إنتاجي واحد.
- الاهتمام المتزايد بخدمة العملاء.
- يسمح بالتنسيق بين الوظائف المختلفة للسلعة المنتجة الواحدة.
- يحدد مسؤولية تحقيق الربح على مستوى السلعة أو الخط الإنتاجي.

أما **عيوب** التقسيم على أساس نوع المنتج فهي :

- صعوبة التنسيق بين كافة الأنشطة للمنظّمة ككل.
- لا يساعد في الحصول على مديرين أَكفَّاء على مستوى المنظمة ككل.

والشكل **(5-2)** يوضح التقسيم على أساس المنتج.



الشكل (5-2): التقسيم على أساس المنتج

ج. التقسيم على أساس جغرافي :

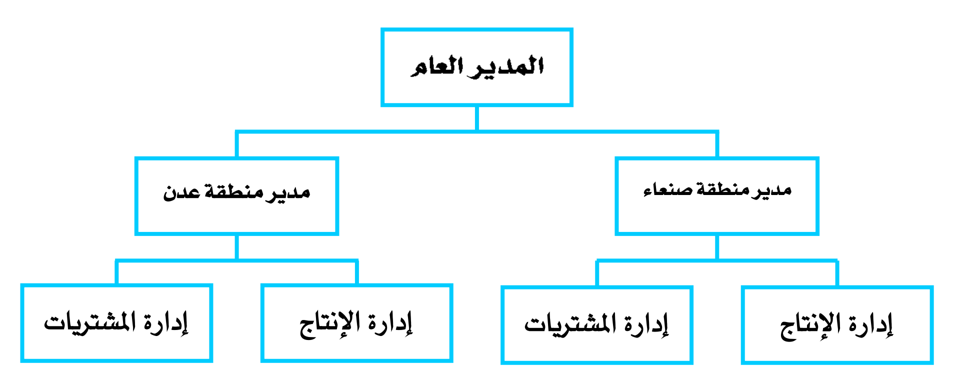
وفيه يتم تجميع الأنشطة المتصلة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة إدارية واحدة، ويستخدم هذا التقسيم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة، سواء داخل الدولة أو خارجها، وذلك بغرض تحقيق المرونة، وتسهيل الإشراف المباشر، والاستفادة من الفرص المحلية والخارجية، وتخفيض تكاليف النقل والاتصال، ولمواجهة اختلاف أذواق المناطق.

***مزايا** التقسيم على أساس جغرافي :*

- أخذ العوامل المحلية بعين الاعتبار.
- انخفاض التكاليف التشغيلية.
- إتاحة الفرصة لتدريب المديرين.
- دقة البيانات والقرارات التسويقية.
- فعالية الرقابة على السوق.

*أما **عيوب** هذا التقسيم :*

- صعوبة الرقابة والتنسيق لعمليات المنظمة بسبب التشتت المكاني لفروعها.
- احتمال تكرار بعض الأعمال مثل عملية الشراء أو التوظيف.
- قد يسيءُ مديرو بعض المناطق استخدام السلطات الممنوحة لهم، والشكل **(5-3)** يوضح التقسيم على أساس جغرافي.



الشكل (5-3) : التقسيم على أساس جغرافي

د. التقسيم على أساس العميل :

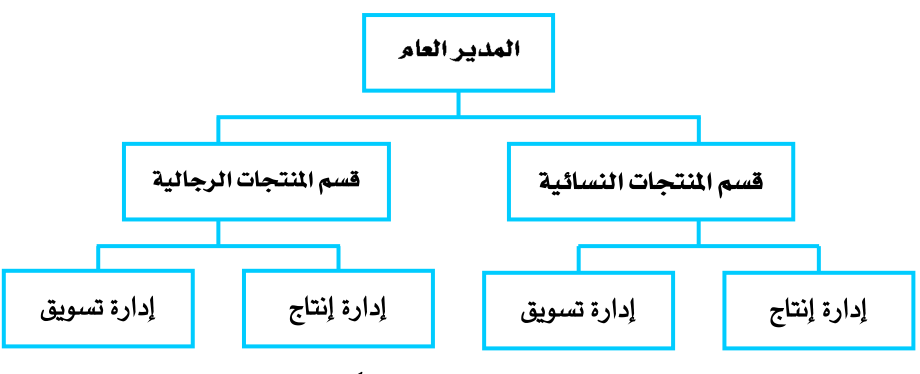
وفيه يتم تجميع الأنشطة المتصلة بعملاء مُعيَّنينَ في وحدة إدارية واحدة، ويستخدم هذا النوع من التقسيم عندما يكون هدف المنظمة الأساسي هو الاهتمام بخدمة عملائها، وخاصة عندما تتعامل مع عدة أنواع من العملاء، مثل الشباب، والأطفال، والنساء، والرجال، علماً أنَّ تحقيق هذا الهدف يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة في تحقيق متطلبات كافة العملاء.

ومن مزايا هذا التقسيم :

- التخصص الكامل في خدمة نوع معين من العملاء.
- السرعة في تحديد المشكلات المتعلقة بالعملاء.
- التنسيق الكامل لكافة الأنشطة المتخصصة بعملاء مُحَدَّدِينَ.

عيوب *هذا التقسيم:*

- صعوبة التنسيق بين كافة الأنشطة أو تحقيق التكامل بينهما.
- احتمال ظهور طاقات إنتاجية عاطلة في بعض الإدارات، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف، والشكل **(5-4)** يوضح التقسيم وفقاً للعملاء.



الشكل(5-4): التقسيم وفقاً للعملاء

هـ. التقسيم على أساس العمليات :

وفيه يتم تجميع الأنشطة المتصلة بمرحلة (أو مراحل) إنتاجية معينة في وحدة إدارية واحدة، مثل وحدة الغزل، وحدة النسيج، وحدة الصباغة، ويتم التقسيم هنا إلى إدارات طبقاً لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة في تصنيع المنتجات، فلو افترضنا أن المراحل الرئيسة للعملية الصناعية في شركة الغزل والنسيج هي الغزل،

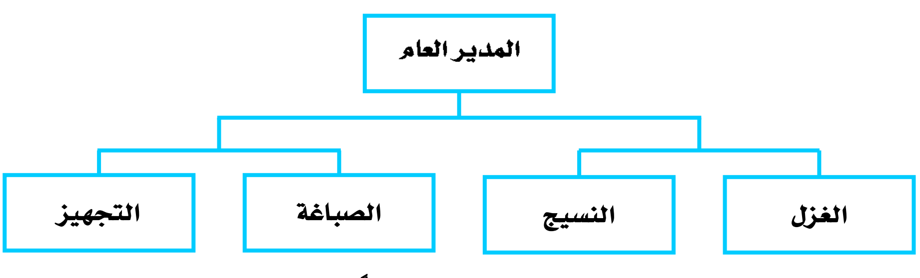
والنسيج، والصباغة، ثم التجهيز، فإنه يتم تقسيم الهيكل التنظيمي فيها إلى إدارات لتولي كل إدارة القيام بمرحلة من مراحل العملية الإنتاجية المشار إليها.

***مزايا** التقسيم على أساس العمليات :*

- زيادة التخصص والمهارة من خلال التركيز على عملية محددة.
- سهولة التدريب والأشراف على العمليات.
- نتيجة لما سبق فأن هذا يؤدي إلى توفير التكاليف.

***عيوب** التقسيم على أساس العمليات :*

- صعوبة التنسيق بين الإدارات المسؤولة عن العمليات الإنتاجية.
- احتمال توقف العمليات الإنتاجية نتيجة الخلل في التنفيذ لأي عملية إنتاجية، والشكل **(5-5)** يبين التقسيم وفقاً للعمليات



الشكل (5-5): التقسيم وفقاً للعمليات

و. التقسيم على أساس وقت العمل (ورديات) :

وفيه يتم تجميع الأنشطة التي تؤدى في فترة زمنية معينة في وحدة إدارية واحدة، مثل الوردية (من 6 صباحاً حتى 12 ظهراً، ومن 12 ظهراً وحتى 6 مساءً) ... إلخ، ويستخدم هذا التقسيم في كثير من المنظمات مثل المستشفيات التي تعمل على مدار الساعة، من أجل العناية بالمرضى ... إلخ، ويستخدم بهدف زيادة الكفاءة والطاقة الإنتاجية أو استمرار توفير الخدمات المهمة والضرورية.

*ومن **مزايا** هذا التقسيم :*

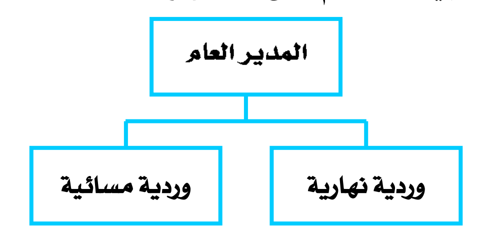
- الاستغلال الجيد للطاقة الإنتاجية.
- التوفيق بين ظروف العاملين، فإذا كان بعض لا يستطيع العمل صباحاً فيمكنه العمل عصراً.

*ومن **عيوب** هذا التقسيم :*

- قد لا يكون الإشراف دقيقاً في فترات العمل الليلية.

- تغيير العمل يمكن أن يسبب مشاكل في عمليات التنسيق والاتصال.
- كثرة حدوث الأعطال في الآلات الإنتاجية بسبب استمرار عملها فترات طويلة.

والشكل **(5-6)** يبين التقسيم على أساس وقت العمل.

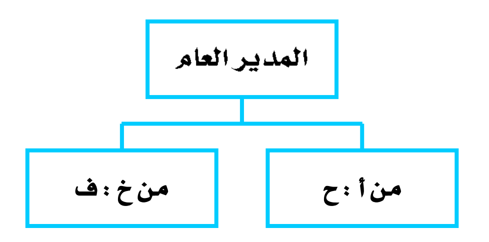


الشكل (5-6): التقسيم على أساس وقت العمل

ز. التقسيم على أساس التسلسل أو التتابع :

ويحدث في بعض المنظمات، ففي منظمة صندوق توفير البريد يمكن تقسيم مسك الدفاتر المحاسبية البريدية للعملاء على النحو التالي من الحرف (أ) وحتى الحرف (ح) في قسم من (خ) حتى (ف) في قسم وهكذا.

ويستخدم هذا التقسيم في المنظمات التي تكون طبيعة عملها واحدة غير متنوعة، والشكل **(5-7)** يعكس التقسيم على أساس التتابع.

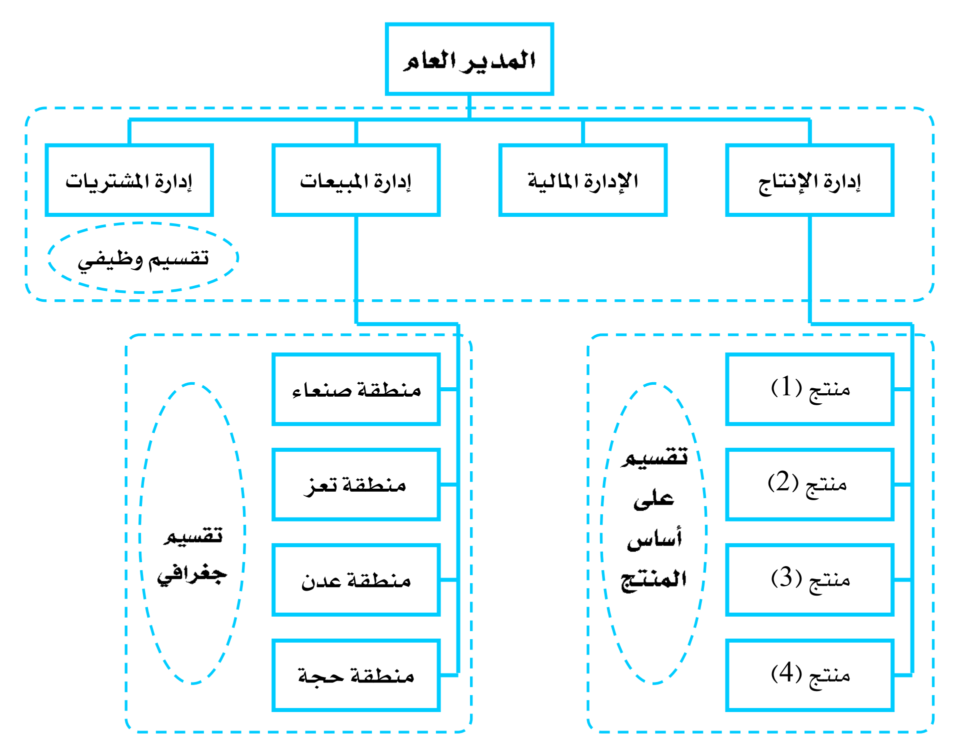


الشكل (5-7) : التقسيم على أساس التتابع

ح. التقسيم المركب :

ليس من السهل تحديد أي من أسس التقسيم السابقة أفضل من غيرها، حيث إن لكل منها مزاياه وعيوبه، لهذا فإن كثيراً من المنظمات تلجأ إلي **(التقسيم المركب)، أي: تقسيم يشمل أكثر من أساس من أسس التقسيم السابقة، فقد يتم تقسيم الإدارات الرئيسة في المنظمة على أساس جغرافي، فتكون هناك إدارة لكل منطقة، ومن ثم تقسيم كل منطقة إلى إدارات حسب الوظائف الرئيسة، فتكون**

هناك إدارة إنتاج، وتسويق، وتمويل، ... إلخ)، وهكذا يمكن الجمع بين مزايا أكثر من أساس من أسس التقسيم السابقة، والشكل**(5-8)** يبين التقسيم على أساس مركب.



الشكل (5-8): التقسيم على أساس مركب

ط. التقسيم المصفوفي :

وهو تنظيم مؤقت، ويقوم هذا النوع من التنظيم على أساس الجمع بين التنظيم الوظيفي (الدائم) والمشروع المؤقت والعاملين في إطار هذا التنظيم، يرأسهم شخصان أو مديران هما الرئيس الوظيفي رئيس القسم الوظيفي الدائم، ورئيس المشروع، وهو الشخص المسؤول عن إدارة المشروع الفردي أي: أن الهيكل المصفوفي يتكون من عدة أقسام وظيفية في المنظمة تأخذ شكلاً أفقيًّا كأقسام الإنتاج، والتمويل، والتسويق، وشؤون الموظفين، والبحوث والتطوير، ومجموعة من المشاريع ترتب حسب تسلسلها أو تدوينها عمودياً. واستخدام هذا النمط من التنظيم يعود إلى الرغبة في تحقيق المرونة، وإلى ندرة التخصصات في المنظمة، ومحاولة الإفادة منها بتركيزها في أقسام مركزية، والإفادة منها في عدة مشاريع عند الحاجة وحسب الأولوية، حيث تتم الإعارة المؤقتة للمختصين في الأقسام الوظيفية للعمل في كل

مشروع، وبعد الانتهاء من المشاريع يعودون للأقسام التي ينتمون إليها، ويكون لكل مشروع ميزانيته الخاصة، وينتشر مثل هذا التقسيم في شركات المقاولات، ومؤسسات تنفيذ المشاريع، ومن الأمثلة على ذلك مشاريع المياه والصرف الصحي، والمشاريع الزراعية.

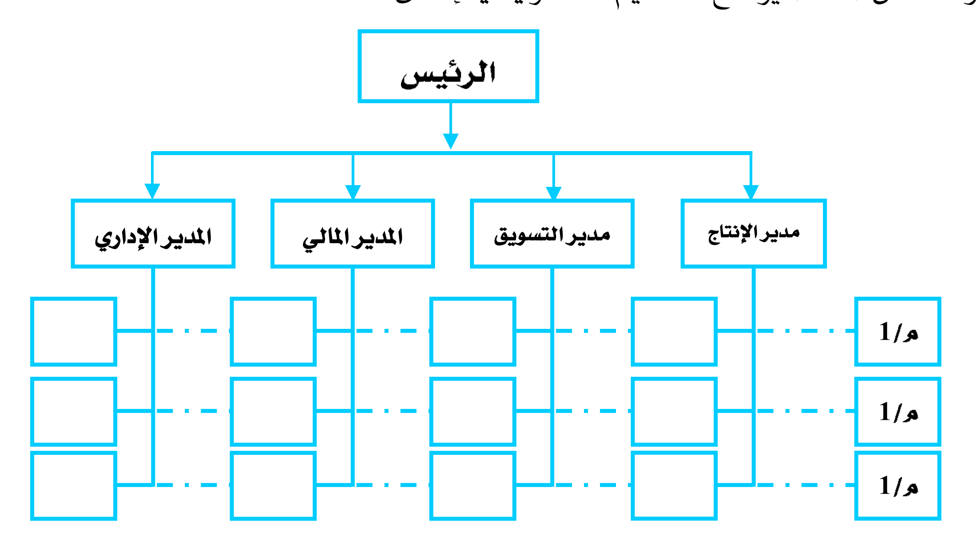
مزايا *التقسيم المصفوفي :*

- تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تنفيذ فعلي للمشاريع.
- يعكس متابعة دقيقة للمتغيرات البيئية.
- مرونة في استخدام المهارات والمختصين في عدة مشاريع.

عيوب *التقسيم المصفوفي :*

- تكلفة تشغيل عالية.
- غموض حول الارتباطات الإدارية، وازدواجية في القيادة لكل موظف، واحتمال ظهور الصراع على السلطة بين المديرين.
- المغالاة في التركيز على اتخاذ القرارات من قبل جماعات العمل.

والشكل **(9-5)** يوضح التقسيم المصفوفي في إحدى المنظمات



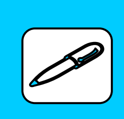
الشكل (9-5) : التقسيم المصفوفي لإحدى المنظمات

تدريب رقم (17)



اشرح الهيكل المصفوفي لأي منظمة إنتاجية.

تدريب رقم (18)



ما النقاط التي يمكن أن نستنتجها من تعريف التنظيم كوظيفة إدارية؟

أسئلة التقويم الذاتي (9)

?

1. ما مفهوم التنظيم؟
2. ما تعريف koontz للتنظيم؟
3. ماذا نقصد بالتنظيم كوظيفة (عملية) إدارية؟
4. ما أهمية التنظيم؟
5. عرف التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
6. يستند التنظيم غير الرسمي إلى مجموعة من المقومات تعكس قوته في مواجهة التنظيم الرسمي. اُذكرْ تلك المقومات.
7. ما خطوات أو مراحل التنظيم؟
8. يتم تجميع عمل المنظمة على مجموعة أسس. اُذكرْ تلك الأسس.
9. ما مزايا وعيوب التقسيم على أساس الوظيفة؟
10. ما مزايا وعيوب التقسيم على أساس السلعة أو المنتج؟
11. ما مزايا وعيوب التقسيم على أساس جغرافي؟
12. ما مزايا وعيوب التقسيم على أساس العميل؟
13. ما مزايا وعيوب التقسيم على أساس العمليات؟
14. ما مزايا وعيوب التقسيم على أساس وقت العمل (ورديّات)؟
15. ما مزايا وعيوب التقسيم على الأساس المصفوفي؟

3- أنماط التنظيم أو التقسيمات الإدارية:

أن الأشكال (التقسيمات) التنظيمية التي انتهينا من عرضها يمكن إجمالاً تصنيفها ضمن أساسين، هما: التنظيم الميكانيكي والتنظيم العضوي.

3 -1. التنظيم الميكانيكي: Mechanical organization

ويمكن تمييز عدة أنواع رئيسة من الهياكل التنظيمية الميكانيكية وهي:

3-1-1. التنظيم التنفيذي أو العمودي/ الرأسي Line Organization.

3-1-2. التنظيم التنفيذي الاستشاري Line\Staff Organization

3-1-3. التنظيم الوظيفي Function Organization

3-1-4. التنظيم على نمط اللجان Committee Organization

هذا التنظيم يتصف بمجموعة من الخصائص أهمها:

- يقوم هذا التنظيم على أساس الفرد.
- يعتمد على درجة عالية من التقسيم والتخصص في الأعمال، حيث يُجزَّأ العمل الواحد إلى جزئيات صغيرة.
- تحديد دقيق للمسؤوليات والسلطات.
- مركزية شديدة في السلطة.
- الاتصالات بين الأفراد تتم بشكل عمودي.
- الولاء للمنظمة والخضوع للسلطة أساس قبول الفرد في المنظمة.
- المشاركة وديمقراطية العمل شبه معدومة.

وقد توصل الباحثون إلى أن التنظيم الميكانيكي بأشكاله المختلفة، وبرغم تركيزه على مركزية اتخاذ القرار والقواعد والإجراءات لكنه أكثر ملاءمة للمنشآت التي تعمل في بيئة مستقرة.

وفيما يلي تعريف مختصر لكل نوع من أنواع الهياكل التنظيمية الميكانيكية:

3-1-1. الهيكل التنفيذي (العمودي):

هو الهيكل الذي يكون خالياً من الإدارات الاستشارية أو الأخصائيين الاستشاريين، ويكون كل مدير تنفيذي مسؤولاً عن كل الأنشطة في منظمته،

فهو يقوم بجدولة الأعمال، والتعين، والفصل، وحساب التكاليف ... إلخ، ويستخدم هذا النوع في المنظمات الصغيرة.

3-1-2. التنظيم التنفيذي الاستشاري :

وهو الهيكل الذي يعتمد على قيام التنظيم التنفيذي بالاستعانة بمستشارين، كالمستشار القانوني والمالي، أو وحدات إدارية كوحدات البحوث والدراسات، ويستخدم هذا النمط عند توسع المنظمات وكبر حجمها وازدياد مسؤولية المديرين.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن نشاطات (وظائف) تنفيذية في منظمة ما يمكن أن تكون نشاطات استشارية في منظمة أخرى، ويتوقف التصنيف على مدى إسهام النشاط بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، فالنشاطات التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف هي نشاطات تنفيذية، والنشاطات التي لا تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف هي نشاطات استشارية.

3-1-3. التنظيم الوظيفي :

في هذا النوع من التنظيمات تختص كل وحدة إدارية في المنظمة بنشاط وظيفي محدد تقوم بممارسته، حتى ولو كان هذا النشاط ضمن مجال وحدات إدارية أخرى. وقد سبق الإشارة إلى هذا التقسيم سابقاً، ويختلف هذا التنظيم عن التنظيم التنفيذي الاستشاري في أن الاستشاريين يُعَيَّنُون رؤساء لوحدات تنفيذية، لهم سلطة وظيفية على أعضائها وعلى الذين يمارسون مهام تقع ضمن اختصاص وحداتهم، حتى ولو كانوا يتبعون إدارات أخرى ولهم سلطة تنفيذية ضمن وحدتهم الإدارية فقط.

3 -2. التنظيم العضوي The organic Organization

ويمكن تمييز عدة أنواع من الهياكل التنظيمية العضوية هي :

- التنظيم على أساس المشروع Project Organization
- التنظيم المصفوفي Matrix Organization
- التنظيمات الحرة التي تقوم على خلاف الهيراركية Non Hierarchic organization.
- التنظيم الشبكي Net Work Organization

وفيما يلي نبذة موجزة لكل نوع من هذه الأنواع :

التنظيم **العضوي يتصف بخصائص متعددة أهمها :**

- عدم المبالغة في تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص.
- الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- المشاركة والحوار بين الرؤساء والمرؤوسين.
- المسؤولية شاملة وجماعية لجميع أعضاء المنظمة.
- تنمية التنظيم غير الرسمي، والتركيز على الرقابة الذاتية.
- تنمية الاتصال الأفقي والعمودي على حد سواء من أجل زيادة التنسيق.
- الاعتماد على التحفيز المعنوي والمادي في آنٍ واحد لتنمية ولاء الأفراد، بدلاً من الاعتماد على السلطة والخضوع التام للقواعد واللوائح والتعليمات.
- تنمية القدرة على اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية.
- ينظر للمنظمة على أنها نظام متكامل.

ويُعدُّ التنظيم العضوي، هو الأنسب للبيئة المتغيرة التي تبرز فيها المشاكل بصفة مستمرة، بسبب كثرة التغيرات التي تحدث في الجانب التكنولوجي، والسوق والمنافسة، ومن أهم نماذج التنظيم العضوي التنظيم المصفوفي الذي سبق تناوله.

العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي (التنظيم) :

من خلال استعراضنا لأنواع الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية يبرز سؤال مهم وهو: ما أفضل نموذج يمكن استخدامه لتحقيق أهداف المنظمة؟

إن الإجابة على هذا السؤال تتبلور في أنه لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي صالح للتطبيق لأي منشأة كانت، وذلك لأن تصميم الهيكل التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل والظروف، مثل:

- **حجم المنظمة**، فعندما يكون حجمها كبيراً فالأمر يتطلب وجود هيكل تنظيمي أكبر.
- **والبيئة**، فالمنظمة التي تعمل في بيئة مستقرة تتطلب هيكلاً تنظيميًّا ميكانيكيًّا.

- **والتكنولوجيًا**. فعندما تكون التكنولوجيا عالية ومتقدمة ومتغيرة، فإن الحاجة إلى العناصر البشرية تقل، وبالتالي يكون الهيكل التنظيمي أقل مساحةً أو اتساعاً.
- و**الاستراتيجية** فوجود استراتيجية نمو يعني هيكلاً تنظيمياً مختلفاً عن وجود استراتيجية انكماش.

3 -3. تحديد العلاقات التنظيمية :

بعد تكوين الوحدات الإدارية المختلفة، فإنه يتحتم ربط هذه الوحدات (إدارات، أقسام) بعضها مع بعض، من خلال وضع العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسيًّاً وأفقيًّاً.

وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها :

3-3-1. السلطة والمسؤولية.

3-3-2. تفويض السلطة.

3-3-3. المركزية واللامركزية.

3-3-4. نطاق الإشراف.

3-3-5. اللجان.

وفيما يلي توضيح مختصر لهذه العلاقات :

3-3-1. السلطة والمسؤولية :

- **السلطة :**

يُعرف فايول Fayol السلطة بأنها "الحقُّ في إصدار الأوامر وقوة الحصول على الطاعة"، ويعرفها سيمون Simon بأنها "القوة في اتخاذ القرارات التي تهدي تصرفات طرف آخر".

يتضح من التعريفين أن السلطة هي (**الحقُّ: (Right) القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين)**، وتستمد من القانون في الجهاز الحكومي، ومن النظام الداخلي في المنظمات ذات الملكية الخاصة، فهي إذاً مرتبطة بالوظيفة (المنصب) الذي يشغله الفرد.

بينما القوة (Power) هي **قدرة (Ability) الشخص في التأثير على الآخرين وإقناعهم على التصرف وفقاً لرؤيته، وقد تستخدم وقد لا تستخدم** وتستمد القوة إما من المنصب الذي يشغله الفرد أو من قدراته الشخصية وعلاقاته بالآخرين.

أنواع السلطة Types of Authority :

- السلطة التنفيذية Line Authority.
- السلطة الاستشارية Staff Authority
- السلطة الوظيفية Functional Authority
- سلطة اللجان Committee Authority

وفيما يلي شرح موجز لهذه الأنواع من السلطة :

- السلطة التنفيذية:

هي السلطة الآمرة التي لها الحقُّ في إصدار الأوامر للتابعين واتخاذ القرارات، ولا يجوز لمن صدرت إليه الأوامر رفض تنفيذها وإصدار الأوامر هنا لا يقتصر على مجال تخصص معين كما هو الحال في السلطة الوظيفية، ولكنه يشمل كل المجالات التابعة لها، وتُعدُّ هذه السلطة هي السلطة الأساسية في المنظمة، ومصدرها مبدأ التدرج في السلطة، وتختلف مواقعها في الهيكل التنظيمي.

- السلطة الاستشارية :

هي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية، وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين ولا بد من ملاحظة أنَّ كُلُّ وظيفة استشارية يجب أن تعتمد على السلطة التنفيذية، ولا يمكن ظهورها منفردة.

- السلطة الوظيفية (التخصصية) :

هي السلطة التي يستمدها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى، ليس بحكم كونه رئيساً عليها – كما هو الحال بالنسبة للسلطة التنفيذية – ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها. ومثل ذلك في المدير المالي الذي يعطي أوامره للشؤون الإدارية لإعداد الموازنة التقديرية.

- **سلطة اللجان :**

وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان، وقد تكون هذه اللجان تنفيذية أو استشارية.

- **المسؤولية :**

هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه بغض النظر عن رغباته الخاصة والمسؤولية لا تفوض، وتأتي من الأسفل إلى الأعلى، ولا بد من وجود تناسبٍ بين حجم المسؤولية ومقدار السلطة.

3 -3 -2 تفويض السلطة Delegation :

هي عملية يتم بمقتضاها منح أو إعطاء السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين، وتفويض السلطة لا يعني تفويضاً للمسؤولية على وجه الإطلاق إنما مفوض السلطة يبقى مسؤولا مسؤولية مباشرة عن نتائج أداء العمل، وإذا كان الأمر كذلك فعلى الرئيس أن يتأكد بأن السلطة المفوضة للمرؤوس هي بالحجم اللازم لإنجاز العمل، وأن المرؤوس على معرفة تامة بكيفية استخدام هذه السلطة، وإلا سيترتب على عملية التفويض نتائج قد تنعكس سلباً على الرئيس والمرؤوس، والأداء، وتحقيق الأهداف.

- **السلطات الممكن تفويضها :**

السلطات – أو الأعمال – التي يمكن للإدارة العليا تفويضها هي ذلك الجزء المتعلق بالبحوث والدراسات، وجمع المعلومات، وتحليلها، ومعرفة الحلول المختلفة وتقييمها، أما القرارات النهائية فلا يمكن تفويضها للإدارة المعاونة، أي: أن جميع مراحل صناعة القرار يمكنُ □ بل مرغوبٌ □ تفويضها، باستثناء مرحلة اختيار الحل (أو قرار الاختيار).

- **أهمية تفويض السلطات :**

يعدُّ تفويض السلطات من الأمور الضرورية في عملية التنظيم للأسباب التالية:

- تخفيض الأعباء عن المديرين.
- إعطاء فرصة لتدريب وتنمية المرؤوسين.
- السرعة في اتخاذ القرارات.

- توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

عقبات التفويض :

إن العقبات التي يمكن أن تجعل التفويض صعباً في المنظمة يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات :

- **عقبات تتعلق بالمدير أو الرئيس :**

وذلك من حيث رغبته في التسلط والهيمنة، وعدم رغبته في تحمل الأخطار الناتجة عن عملية التفويض، وموقف المدير من مرؤوسيه من حيث كفاءاتهم وخبراتهم.

- **عقبات تتعلق بالمرؤوسين :**

حيث يمكن أحياناً أن يعارض المرؤوسون قبول السلطة، بسب الكفاءة أو عدم الرغبة في تحمل المسؤولية.

- **عقبات تتعلق بالمنظمة :** مثل الحجم، ففي المنظمات الصغيرة ذات الأنشطة المحدودة يكون التفويض محدوداً، بينما في المنظمات الكبيرة يكون التفويض مطلوباً.

إزالة عقبات التفويض :

نظراً لأهمية التفويض الكبيرة، لا بُدُّ من العمل على إزالة العقبات التي تواجه عملية التفويض، ومن أهم العوامل لإزالة هذه العقبات جعل الرئيس (المفوِّض) يشعر بالأمان، والاعتراف بالحاجة للتفويض، وتحديد القرارات والمهام التي سيتم تفويضها، واختيار المفوض إليه بحكمة، وتعزيز ثقة المرؤوس بنفسه، ومنح المساعدة للمفوض إليه.

3-3-3. المركزية واللامركزية :

المركزية هي **حصر حَقُّ اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي، أي تمركز السلطة في يد شخص واحد □ (الإدارة العليا)**.

اللامركزية هي **عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى في التنظيم أو الفروع، بموجب قواعد تشريعية.**

الفرق بين التفويض واللامركزية :

إن كُلاًّ من التفويض واللامركزية يشتركان في أنهما يعطيان حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى أو الفروع، غير أن الفرق بينهما يكمن في :

- أن التفويض يتم من قبل المدير لمن هو أدنى منه، في حين أن اللامركزية هي إعطاء السلطة للموظف بموجب القواعد التشريعية.
- إن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوِّض (الرئيس) عن النتيجة النهائية لتفويضه، في حين أنه في اللامركزية تصبح الهيئات اللامركزية مستقلة إدارياً في مواجهة السلطة المركزية، وتعتبر مسؤولة قانوناً أمام القضاء.

مزايا المركزية :

- تُزَوِّدُ الرئيسَ الأعلى بالقوةِ والمكانة.
- تمكن من وضْعِ السياسات والقرارات الموحدة.
- الاستفادة من خبراتِ رجالِ الإدارةِ العليا.
- تناسب المنظمات الصغيرة.

مزايا اللامركزية :

- تخفيض ضغط العمل عن الإدارة العليا.
- تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات.
- رفع الروح المعنوية لدى مديري الإدارات (الوسطى والمباشرة) الذين يشاركون في القرار.
- تنمية القدرات الإدارية لدى المديرين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.
- القراراتَ المتخذة والتي تشارك فيها الإدارات الوسطى والدنيا تَكون أكثر واقعية.

هذا ويمكن اعتبار مزايا المركزية عيوباً للامركزية، ومزايا اللامركزية عيوباً للمركزية، لتضاد اتجاهاتهما.

ويتفق المهتمون بالإدارة على أن الحاجة لممارسة اللامركزية تكون كبيرة في الحالات التالية :

- كبر حجم المنظمة.
- الانتشار الجغرافي للمنظمة.
- التعقيدات في مجالات التقنية.
- زيادة عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الدنيا.
- زيادة الأهمية النسبية للقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية المباشرة.
- زيادة عدد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية المباشرة.
- البيئة المتغيرة.

وبالمقابل تلجأ المنظمة إلى تطبيق المركزية، خاصة بالنسبة للقرارات التي تشكل أهمية خاصة من وجهة نظر الإدارة العليا.

3-3-4. نطاق الإشراف :

يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد، ويخضعون لسلطته.

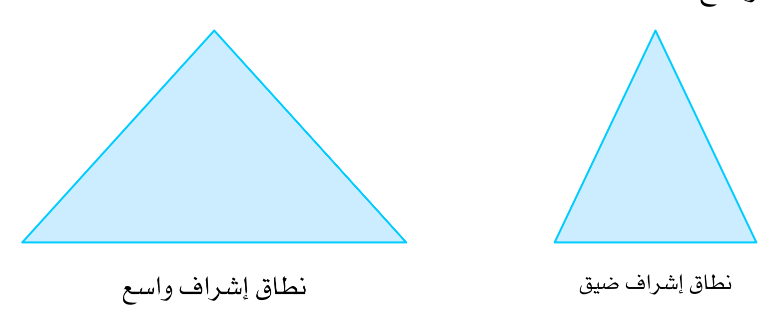
العوامل المؤثرة في تحديد نطاق الإشراف :

هناك عدة عوامل تؤثر في تحديد نطاق الإشراف، من أهمها :

- مهارة الرئيس وقدراته، فكلما كانت مهارته عالية فإنه يُشرِفُ على عدد أكبر من المرؤوسين، والعكس بالعكس صحيح.
- طبيعة العمل : فكلما كان العمل سهلاً كان نطاق الإشراف أكبر، والعكس بالعكس صحيح.
- مهارات المرؤوسين : فكلما توفرت المهارة لدى المرؤوسين فإنه يَسهُلُ قيادتهم، وبالتالي يزداد نطاق الإشراف.
- طبيعة وحجم علاقات المدير : كلما كانت علاقات المدير كبيرة فإن هذا يعني أن وقته لن يسمح له بالإشراف على عدد كبير.
- نمطية العمل : كلما كان العمل روتينيا فإنّ نطاق الإشراف يَتسِعُ.

مزايا وعيوب نطاق الإشراف الضيق (الهيكل التنظيمي الضيق):

لنطاق الإشراف الضيق عدة **مزايا**، أهمها تحقيق إشراف ورقابة مُباشرَينِ، وتحقيق اتصالات سريعة بين المدير ومرؤوسيه، أما **عيوبه** فإنه يخلق ميلاً لدى المديرين للتدخل بأعمال مرؤوسيهم، ويخلق عدداً كبيراً من المستويات الإدارية، ويؤدي إلى تكاليف كبيرة نتيجة كثرة المستويات الإدارية، كما يؤدي إلى بُعد المستويات بين أدنى مستوى إداري وأعلى مستوى، والشكل **(5-10)** يرسم صورة الضيق والواسع.



الشكل (5-10): نطاق الإشراف الضيق والواسع

مزايا وعيوب نطاق الإشراف الواسع (الهيكل التنظيمي المنبسط) :

مزايا نطاق الإشراف الواسع متعددة، منها أنه يجبر المديرين على تفويض السلطة، ويؤدي إلى ضرورة وضع سياسات عمل واضحة، واختيار المرؤوسين بعناية خاصة.

أما **عيوب** نطاق الإشراف الواسع فإنه يُحمِّلُ المديرين أعباء كبيرة، ويتطلب توفر أعداد متميزة من المديرين الأَكْفَاء.

وفي كل الأحوال لا توجد قاعدة تحدد نطاق الإشراف المناسب، نظراً لاختلاف ظروف كل منظمة، وإنما لا بد من دراسة كل حالة على حدة، لتحديد نطاق الإشراف المناسب.

5-3-3. اللجان :

تُعدُّ اللجان جزءاً من البناء التنظيمي، واللجنة عبارة عن **(مجموعة من الأفراد المُعَيَّنين أو المنتخَبين يُعهد إليهم كجماعةٍ بمسؤولية القيامِ بعملِ معينٍ، وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية).**

ولقد زادت أهمية اللجان في المنظمات الكبيرة باعتبارها جزءاً من البناء (الهيكل) التنظيمي، وقد تستخدم في كافة المستويات التنظيمية، وبينما يكون لبعض اللجان حق اتخاذ القرار (**تنفيذية**)، إلاَّ أن أغلب اللجان تعمل بصفة **استشارية**، لتقديم المشورة للمديرين في مجالات عدة، فهي إذاً لجان استشارية، كما قد تكون اللجنة **دائمة** إذا أنشئت كجزءٍ من الهيكل التنظيمي، مع تفويضها سلطات ومسؤوليات محددة، أو قد تكون **مؤقتة** إذا تم إنشاؤها بواسطة المديرين بهدف حل مشكلة طارئة معينة، وتنتهي اللجنة بانتهاء حل هذه المشكلة. وبالرغم من الانتقادات الموجهة لأسلوب الإدارة الجماعية التي تعتمد على اللجان ومن أبرزها أن اللجان مقبرة المشاريع، إلا أنها لازالت مصدراً لتقديم الاستشارات للمنظمات.

مزايا استخدام اللجان :

- توفير الوقت الكافي لتبادل المعلومات في إطار اللجنة.
- تساعد على تحقيق التنسيق لكافة أجزاء التنظيم، حيث إن اشتراك ممثل لكل إدارة يسهم في تحقيق التنسيق والتكامل عند تنفيذ القرارات.
- التعاون : إن وجود شخص يمثل كل إدارة في المنظمة يخلق روح التعاون الاختياري في تنفيذ الخطط.
- تدريب الأعضاء : المناقشات داخل اللجان للتوصل إلى قرارات تُعدُّ أداة فَعَّالة في تدريب الأعضاء لإمكان شغلهم مناصب أعلى.

عيوب استخدام اللجان :

- البطء في عمل اللجان، وارتفاع نفقاتها.
- المسؤولية المجزأة وخطر الحل الوسط، وأحياناً تمييع الموضوعات المهمة.

ولكن، لكي يكون للجان دور فعال لا بد من توفر مجموعة من الشروط، من أهمها:

التحديد الواضح لسلطة اللجنة وواجباتها، والاختيار المناسب لأعضائها، وأن يكون حجمها مناسباً، ودعم اللجان بالمستشاريين، واختيار رئيس مناسب لها.

3 -4. تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية :

إن تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة لا بد أن يتمُّ في ظل التنسيق الكامل، وبما يخدم مصلحة المنظمة، ويحقق أهدافها، وهذا يتطلب إعداد شبكة اتصالات رسمية مناسبة تفي بالغرض، بحيث تساعد على تحقيق الترابط بين الوحدات التنظيمية والأفراد، وتسمح بتبادل البيانات والمعلومات، ونقل الأوامر والتعليمات بانسياب ويسر.

3 -5. اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية :

بعد الانتهاء من تصميم الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف □ دون النظر إلى الأشخاص □ تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل هذه الوظائف، وهنا لابد من الإشارة إلى مسألة جوهرية، ألا وهي مراعاة قدرات الأفراد وإمكاناتهم ودوافعهم (رؤساء ومرؤوسين) عند اختيارهم لتتناسب والمهام والسلطات التي سيتولونها، تطبيقاً للقاعدة المهمة "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب". وهذا الموضوع يدرس بشكل موسع في مادة الموارد البشرية.

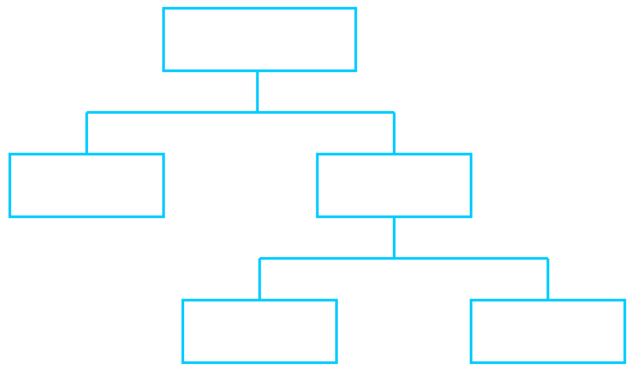
3 -6. رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يسمى (الخريطة التنظيمية):

إن الهيكل التنظيمي يرسم في شكل خريطة تسمى "الخريطة التنظيمية"، وهي توضح حجم الهرم التنظيمي، والتبعية الرئاسية، أي: توضح نطاق الإشراف بالنسبة لكل مدير، وعدد المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة.

وهناك عدة طرق لرسم الخرائط التنظيمية أهمها :

الخرائط التقليدية :

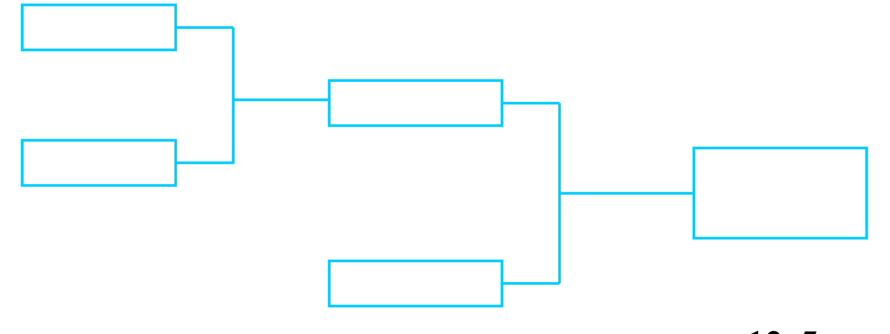
وهي التي تبين خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل، كما تبين خطوط اتجاه المسؤولية من أسفل إلى أعلى. والشكل (5-11) يوضح ذلك.



الشكل (5-11) : الخرائط التقليدية

الخرائط من اليمين إلى اليسار :

ويتمشى هذا النوع من الخرائط مع حركة العين وعادة القراءة، وهي لا تترك أثراً نفسياً لدى المرؤوسين. والشكل **(5-12)** يوضح ذلك.

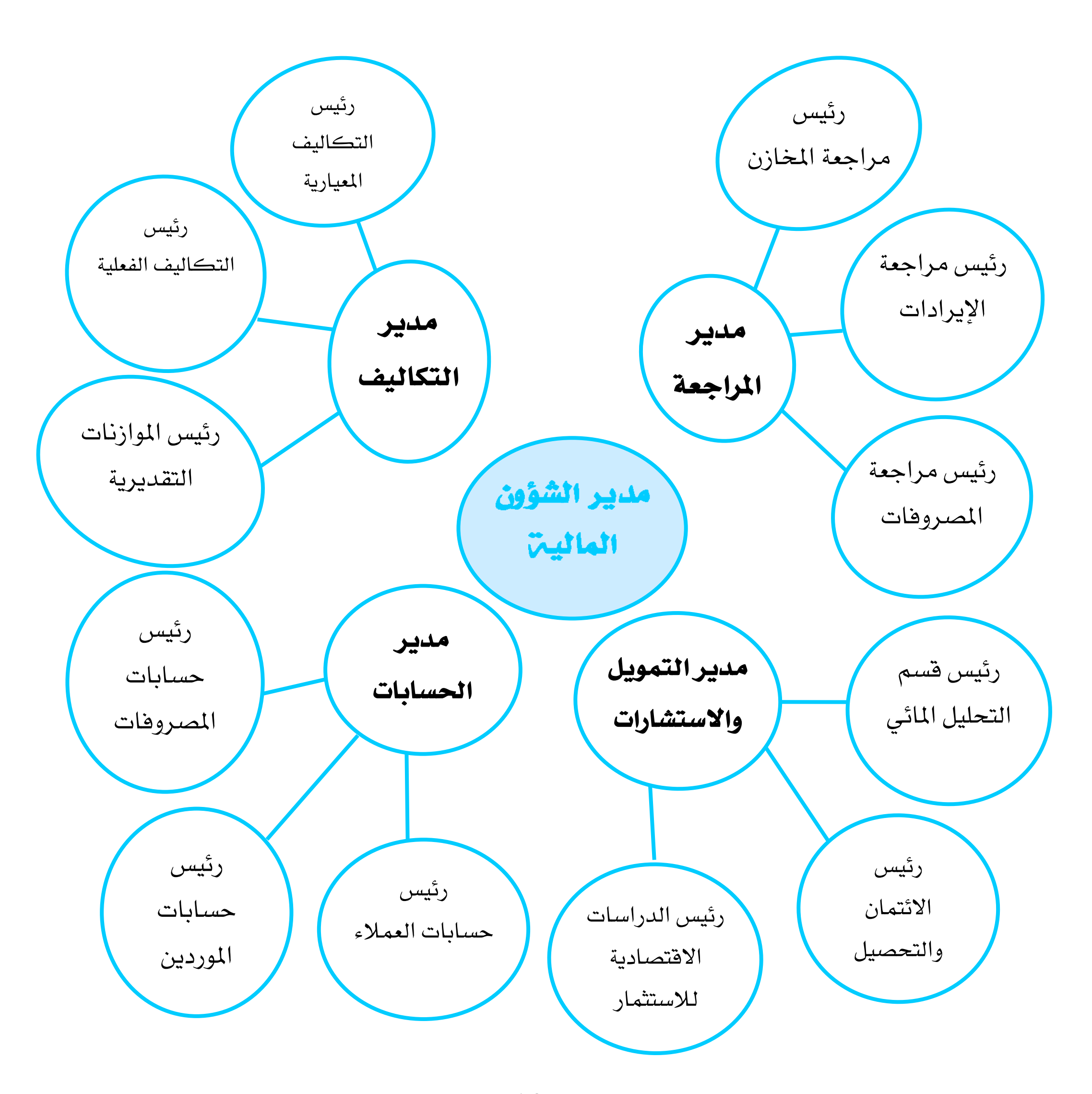


الشكل (5-12): الخرائط من اليمين إلى اليسار

الخرائط المستديرة:

وهي تصور انسياب السلطة من الرئيس الإداري الأعلى من الداخل إلى الخارج، وتبين بشكل واضح أنه كلما اقترب المنصب الإداري من مركز الدائرة كان أعلى في المسؤولية.

ومن مزايا هذه الخرائط أنها لا تترك أثراً نفسياً لدى المستويات الإدارية الأدنى مادام أنه يمكن النظر إلى المستويات المختلفة من أي اتجاه على الخريطة المستديرة. والشكل **(5-13)** يبين ذلك.



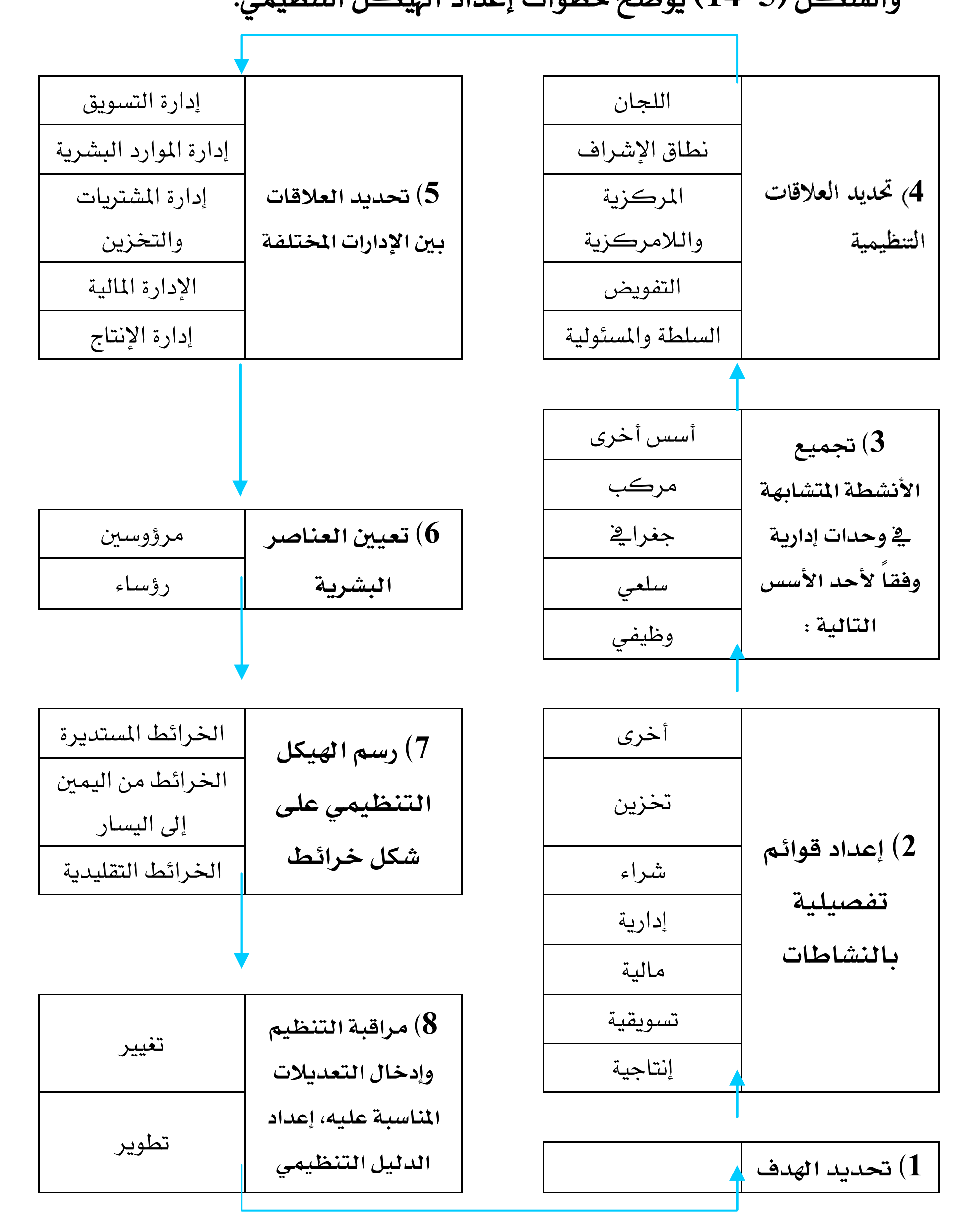
الشكل (5-13): الخرائط المستديرة

3 -7. إعداد الدليل التنظيمي :

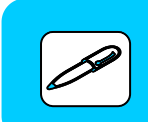
والدليل التنظيمي هو عبارة عن كُتيِّبٍ يتضمَّنُ اسمَ المنظمة وعنوانها، وأهدافها وسياستها، وإجراءاتها، والهيكل التنظيمي بتقسيماته الرئيسة والفرعية، وشرحاً لمهام الإدارات، ونشاط المنظمة، ووصفاً للوظائف.

3 -8. مراقبة عملية التنظيم بانتظام وإدخال التعديلات المناسبة عليها :

والشكل (5-14) يوضح خطوات إعداد الهيكل التنظيمي.

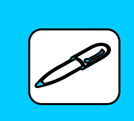


شكل (5-14): يوضح خطوات إعداد الهيكل التنظيمي



تدريب رقم (19)

لماذا زادت أهمية اللجان في المنظمات الكبيرة؟



تدريب رقم (20)

ما الفرق بين التنظيم الوظيفي والتنظيم التنفيذي الاستشاري ؟

أسئلة التقويم الذاتى (10)

1. ما أنواع ا لهياكل التنظيمية الميكانيكية؟
2. ما أنواع الهياكل التنظيمية العضوية؟
3. ما خصائص التنظيم الميكانيكي؟
4. ما خصائص التنظيم العضوي؟
5. ما العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي؟
6. ما تعريف Fayol للسلطة؟
7. ما أنواع السلطة؟
8. ماذا نعني بتفويض السلطات؟
9. ما أهمية تفويض السلطات؟
10. ما عقبات التفويض؟
11. ما الفرق بين التفويض واللامركزية؟
12. ما مزايا المركزية؟ وما مزايا اللامركزية؟
13. ما ا لحالات التي تكون فيها الحاجة لممارسة اللامركزية كبيرة؟
14. ما العوامل المؤثرة في تحديد نطاق الإشراف؟
15. ما مزايا استخدام اللجان، وعيوبها؟

4. الخلاصة:

- تناولنا في هذه الوحدة مفهوم التنظيم، والذي يأخذ بُعدين هما التنظيم ككيان مترابط يسمى (المنظمة)، والتنظيم كوظيفة (عَملية) إدارية يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد وظائف المنظمة وإداراتها وأقسامها ومجالسها ولجانها وإسناد الاختصاصات والمهام لكل منها وتحديد العلاقات التنظيمية المتمثلة في السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف، والتفويض، والمركزية واللامركزية، واللجان، في إطار من التنسيق والتعاون وأشرنا إلى أهمية التنظيم، والفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- ناقشنا بنوع من التفصيل خطوات أو مراحل التنظيم والتي تشمل :

أولاً : تحديد الهدف.

ثانياً : أعداد قوائم بالنشاطات والأعمال التي يتطلبها تحقيق الهدف المشار إليه في أولا.

ثالثاً : تجميع الأعمال (الأنشطة) المتشابهة في وحدات إدارية على أحد الأسس التالية: الوظيفة، السلعة أو المنتج، جغرافي، العميل، العملية الصناعية، وقت العمل، التتابع، التنظيم المركب، وأخيراً التنظيم المصفوفي.

وأشرنا إلى أن الأشكال (التقسيمات) التنظيمية السابقة يمكن تصنيفها ضمن أساسين، هما الأساس (التنظيم) الميكانيكي، والذي يشمل التنظيم التنفيذي أو العمودي أو الرأسي، والتنظيم على نمط اللجان، والأساس (التنظيم) العضوي، والذي يشمل التنظيم على أساس المشروع، والتنظيم المصفوفي، والتنظيمات الحرة، والتنظيم الشبكي.

ثم استعرضنا باختصار العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي (التنظيم).

رابعاً : تحديد العلاقات التنظيمية، والتي تشمل السلطة بأنواعها : التنفيذية، والاستشارية، والوظيفة (التخصصية)، وسلطة اللجان، والمسؤول، وتفويض السلطة، والمركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف، واللجان.

خامساً : تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية.

سادساً : اختيار العناصر البشرية وتنميتها من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية.

سابعاً : رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يسمى (الخريطة التنظيمية).

ثامناً : أعداد الدليل التنظيمي.

تاسعاً : وأخيراً مراقبة عملية التنظيم بانتظام وإدخال التعديلات المناسبة عليها.

5- أسئلة الوحدة:

المجموعة الأولى :

1- عرف مفهوم التنظيم، وأذكر أهميته.
2- هناك خطوات أو مراحل عدة للتنظيم، اذكرها وناقش واحدة منها.
3- ناقش باختصار كلاً من :
- الهيكل التنظيمي الوظيفي.
- الهيكل التنظيمي المصفوفي.
- الهيكل التنظيمي الجغرافي.
- الهيكل التنظيمي على أساس وقت العمل.
4- ناقش المفاهيم التالية :
السلطة – السلطة التنفيذية – السلطة الاستشارية – نطاق الإشراف
5- ناقش الفرق بين التفويض واللامركزية.
6- ما أهم العوامل المؤثرة في تحديد نطاق الإشراف؟

المجموعة الثانية :

ضع إشارة (√) أو (×) بجانب كل من العبارات التالية مع التعليل :
1- يُعد الهيكل التنظيمي الرسمي هيكلاً ثابتاً ولا يتطور .( )
2- التفويض هو منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس . ( )
3- نطاق الإشراف هو تمركز السلطة في الإدارة العليا . ( )
4- المسؤولية هي الحق في توجيه الآخرين للقيام بعمل معين . ( )

المجموعة الثالثة :

ضع دائرة حول رمز الإجابة الأقرب إلى الصحة :
1- السلطة هي :
أ. الحق في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين.
ب. عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير.
ج. التزام الفرد بتنفيذ الواجبات الملقاة عليه.
د. حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي.
ه. لا شيء مما ذكر.
2- يقصد بالتنظيم :
أ. تحديد أنشطة المنظمة.
ب. تحديد السلطة والمسؤولية والمنظمة.
ج. تحديد نطاق الإشراف.
د. كل ما ذكر.
ه. لا شيء مما ذكر.

6. إجـــابات التدريبــات:

تدريب (17):

الهيكل المصفوفي يتكون من عدة أقسام وظيفية في المنظمة تأخذ شكلاً أفقيًّاً كأقسام الإنتاج، والتمويل، والتسويق، وشؤون الموظفين والبحوث والتطوير ومجموعة من المشاريع ترتب حسب تسلسلها أو تدوينها عموديًّاً، واستخدام هذا النمط من التنظيم يعود إلى الرغبة في تحقيق المرونة وإلى ندرة التخصصات في المنظمة ومحاولة الإفادة منها بتركيزها في أقسام مركزية والإفادة منها في عدة مشاريع عند الحاجة وحسب الأولوية، حيث تتم الإعارة المؤقتة للمختصين في الأقسام الوظيفية للعمل في كل مشروع، وبعد الانتهاء من المشاريع يعودون للأقسام التي ينتمون إليها، ويكون لكل مشروع ميزانيته الخاصة.

تدريب (18):

النقاط التي يمكن أن نستنتجها التالي:

أ- أن التنظيم عبارة عن نظام علاقات يربط بين أشخاص يعملون في المنظمة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ب- أن التنظيم يستند على تحديد واضح للمسؤوليات والسلطات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

تدريب (19):

لقد زادت أهمية اللجان في المنظمات الكبيرة باعتبارها جزءاً من البناء (الهيكل التنظيمي)، وقد تستخدم في كافة المستويات التنظيمية، وبينما يكون لبعض اللجان حق اتخاذ القرار (تنفيذية) إلا أن أغلب اللجان تعمل بصفة إستشارية لتقديم المشورة للمديرين في مجالات عدة.

تدريب (20):

الفرق بين التنظيم الوظيفي والتنظيم التنفيذي الاستشاري هو أن التنظيم المصفوفي يتكون من عدة أقسام وظيفية تأخذ شكلاً أفقياً ترتب حسب تسلسلها أو تدوينها عمودياً بينما في التنظيم التنفيذي الاستشاري نجد أن الاستشاريين يعينون رؤساء لوحدات تنفيذية لهم سلطة وظيفية على أعضائها وعلى الذين يمارسون مهام تقع ضمن اختصاص وحداتهم، حتى ولو كانوا يتبعون إدارات أخرى ولهم سلطة تنفيذية ضمن وحدتهم الإدارية فقط.

7. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية السادسة:

سبق أن تناولنا في الوحدة السابقة عملية التنظيم من حيث المفهوم والأهمية وكذا أنواع التنظيم وخطوات أو مراحل التنظيم.

في الوحدة السادسة سنتناول وظيفة التوجيه من حيث المفهوم، كما نتطرق لمفهوم القيادة، وكذا مفهوم الاتصال وأهداف الاتصال التنظيمي وعناصر عملية الاتصال وأنواع الاتصالات ومعوقات الاتصالات وفاعلية الاتصالات.

وأخيراً نتعرف لموضوع الدوافع والحوافز.

8. قائمة المصطلحات:

(1) التنظيم : Organizing

التنظيم ككيان يقصد به المنظمة، ولكننا في دراستنا هنا تناولنا مفهوم التنظيم كعملية إدارية، ووفقاً لهذا فإن التنظيم يقصد به : كل عمل يتم بموجبه تحديد وظائف المنظمة، وإداراتها، وأقسامها، ومجالسها، ولجانها، وإسناد الاختصاصات والمهام لكل منها وتحديد العلاقات التنظيمية، المتمثلة في السلطة، والمسؤولية، ونطاق الإشراف، وعدد المستويات الإدارية، والمركزية واللامركزية، في إطار من التنسيق والتعاون في سبيل تحقيق الهدف.

(2) الخريطة التنظيمية: **Organizational Chart**

وهي التي تبين خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل، وخطوط واتجاه المسؤولية من أسفل إلى أعلى.

(3) الهيكل التنظيمي الوظيفي : Functional Structure

وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال معين من مجالات نشاط المنظمة في وحدة إدارية واحدة، تعكس وظيفة أساسية، مثل وحدة التسويق، والمالية، والمواد البشرية.

(4) الهيكل المصفوفي : Matrix Structure

وهو هيكل مؤقت، وفيه يتم الجمع بين التنظيم الوظيفي (الدائم)، والمشروع (المؤقت)، والعاملين، في إطار هذا التنظيم، يرأسهم فردان هما الرئيس الوظيفي (رئيس القسم الوظيفي) ورئيس المشروع، وهو الشخص المسؤول عن إدارة المشروعات المؤقتة.

(5) التنظيم الميكانيكي : Mechanical-Structure

هو التنظيم الذي يتصف بمجموعة من الخصائص، أهمها قيامه على أساس الفرد، واعتماده على درجة عالية من التقسيم والتخصص، وتحديده الدقيق للمسؤوليات، والمركزية الشديدة في السلطة، وديمقراطية العمل فيه شبه معدومة، وهذا النوع من الهياكل يلائم البيئة المستقرة.

(6) التنظيم العضوي : Organic Organization

هو ذلك التنظيم الذي يتصف بخصائص متعددة، أهمها عدم المبالغة في تقسيم العمل، والتخصص، وممارسة اللامركزية، والمشاركة، والمسؤولية الجماعية والشاملة، ويقوم بتنمية التنظيمات غير الرسمية، والاعتماد على التحفيز المعنوي ... إلخ، وهو أكثر ملاءمة في البيئة المتغيرة، ومن أهم نماذجه التنظيم المصفوفي.

(7)الهيكل التنفيذي (العمودي) : Line Organization

هو الهيكل الذي يكون خالياً من الإدارات الاستشارية، أو المتخصصين الاستشاريين، ويكون المدير التنفيذي مسؤولاً عن كل الأنشطة في منظمته.

(8)التنظيم التنفيذي (العمودي) الاستشاري Line-staff organization

وهو التنظيم الذي يعتمد على قيام التنظيم التنفيذي بالاستعانة بمستشارين، كالمستشار القانوني والمالي، أو وحدات إدارية، كوحدات البحوث والدراسات.

(9)التنظيم الوظيفي : Functional Organization

في هذا النوع من التنظيم تختص كل وحدة إدارية في المنظمة بنشاط وظيفي محدد تقوم بممارسته، حتى وإن كان هذا النشاط ضمن مجال وحدات إدارية أخرى.

السلطة : **Authority**

السلطة هي الحق القانوني (الشرعي) (Right) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين.

(10)القوة : Power

هي القدرة (Ability) على التأثير في سلوك الآخرين، وقد يمتلك الشخص القوة دون أن يستخدمها.

(11)السلطة التنفيذية : Line-Authority

هي السلطة الآمرة المالكة لحق إصدار الأوامر للتابعين، وصناعة القرارات، ولا يجوز لمن صدرت إليه رفض تنفيذها، ومجالها كل المنظمة.

(12)السلطة الاستشارية : Staff-Authority

هي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية، وتكون غير ملزمة التنفيذ.

(13)السلطة الوظيفية (التخصصية) : Functional-Authority

هي السلطة التي يستمدها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى، ليس بحكم كونه رئيساً عليها – كما هو الحال بالنسبة للسلطة التنفيذية – ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها.

(14)المسؤولية : Responsibility

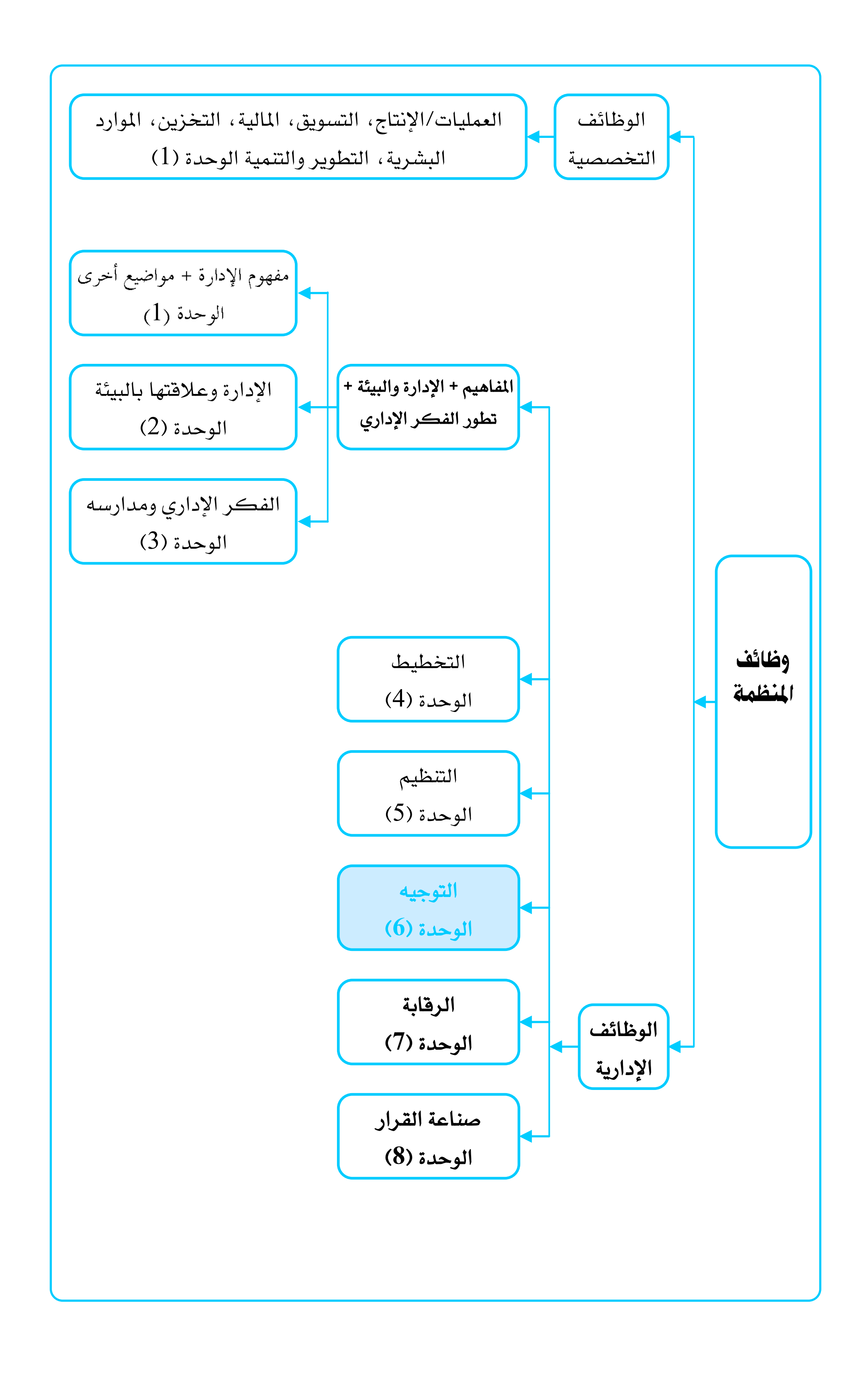
هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تسند إليه من سلطة أعلى، بغض النظر عن رغباته الخاصة.

(15)تفويض السلطة : Delegation

هي عملية يتم بمقتضاها منح أو إعطاء السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

6 الوحـدة السادسة




وظائف المنظمة
الوظائف التخصصية
العمليات/الإنتاج، التسويق، المالية، التخزين، الموارد البشرية، التطوير والتنمية الوحدة (1)
المفاهيم + الإدارة والبيئة + تطور الفكر الإداري
مفهوم الإدارة + مواضيع أخرى الوحدة (1)
الإدارة وعلاقتها بالبيئة الوحدة (2)
الفكر الإداري ومدارسه الوحدة (3)
التخطيط الوحدة (4)
التنظيم الوحدة (5)
التوجيه الوحدة (6)
الرقابة الوحدة (7)
صناعة القرار الوحدة (8)
الوظائف الإدارية

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1-1. التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك في هذه الوحدة:

تم تخصيص هذه الوحدة لدراسة وظيفة التوجيه، من خلال تناول مفهوم التوجيه الذي يمارس المدير والذي يشتمل على القيادة ومفهومها، ونظريات القيادة، وأنماط وأساليب القيادة، ثم الاتصال ويحتوي: مفهوم الاتصال، عناصر عمليات الاتصال، أنواع الاتصال، طرق الاتصال، معوقات الاتصال وزيادة فاعلية الاتصال، وأخيراً الدوافع والحوافز التي تشمل المفهوم، ثم تصميم نظام فعال للحوافز ونظريات الدافعية وإدارة طرق تحفيز العاملين.

1-2. أهداف الوحدة:

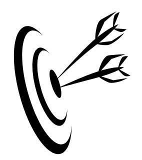
عزيزي الدارس: بعد إنتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:

1- تتعرف على مفهوم التوجيه.

2- تتعرف على مفهوم القيادة ونظريات القيادة وأنماط وأساليب القيادة.

3- التعرف على مفهوم الاتصال وأهدافه وعناصره وأنواعه ومعوقاته وفاعليته.

4- تتعرف على مفهوم الدوافع والحوافز وتصميم نظام فعال للحوافز ونظريات الدافعية وإدارة طرق تحفيز العاملين في المنظمة.



1-3. أقسام الوحدة:

تتألف هذه الوحدة من ثلاثة أقسام رئيسة أعدت من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة، حيث يرتبط القسم الأول بـ (مفهوم التوجيه، مفهوم القيادة، نظريات القيادة، أنماط وأساليب القيادة) ارتباطا وثيقاً بالهدفين الأول والثاني. حيث سنتناول مفهوم التوجيه، بعد ذلك سنقوم بإجراء مقارنة بين الإدارة والقيادة وأخيراً سنتعرض بالشرح والتحليل لأهم النظريات في القيادة وكذا أنماط أو أساليب القيادة. أما القسم الثاني فيتصل بالهدف الثالث وذلك

لتركيزه على الاتصال، وكذا معوقات الاتصال، والقسم الثالث يتصل بالهدف الرابع وذلك لتركيزه على الدوافع والحوافز، إذ سنتعرف بالشرح والتحليل لأهم نظريات الدافعية بالإضافة إلى تصميم نظام فعال للحوافز.

1-4. قراءات مساعدة:



تمثل المراجع التالية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تتضمنها هذه الوحدة الدراسية، نرجو أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن:

1. العمر، بدر عمر، علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين في دولة الكويت. قطر: مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، 2000م.
2. سعيد، صالح عودة، إدارة الأفراد. طرابلس: منشورات الجامعة المفتوحة، 1994م.
3. بربر، كمال، الإدارة: عملية ونظام. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1995م.

1-5. وسائط مساندة:

عزيزي الدارس:

تمثل السيديهات وأشرطة الكاست المصاحبة للكتاب المقرر من الوسائط التي يمكن الاستفادة منها.

1-6. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة:

أثناء دراستك هذه الوحدة ستكون في حاجة، عزيز الدارس إلى:

1. دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في مادة الفصل كما تحتاج مسطرة وقلماً.
2. أنصحك قبل أن تبدأ دراسة هذه الوحدة أن تهيئ المكان المناسب للدراسة، وسوف تساعدك إجاباتك على أسئلة التقويم الذاتي والواردة في ثنايا الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسة للوحدة، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة.



2- التوجيه:

2 -1 مفهوم التوجيه

أن الإدارة تُمارس من خلال الآخرين، والقيام بوظيفتي التخطيط والتنظيم لا يعني تأدية الأعمال، إذ لا يتم تأدية الأعمال إلاّ إذا تولى المسؤولون توجيه مرؤوسيهم لإتمامها، بمعنى إصدار الإرشادات والتعليمات إليهم أثناء تنفيذهم للأعمال، ورفع روحهم المعنوية بغرض نيل تعاونهم ورضاهم.

فالتوجيه إذاً **هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة.**

هذا ويتم التوجيه من خلال ممارسة المدير لعدد من المهام أهمها :

2-2. القيادة.

2-3. الاتصال.

2-4. التحفيز.

وسنتناول فيما يلي توضيح لكل مفهوم من هذه المفاهيم :

2 -2. القيادة :

شغل مفهوم القيادة حيزاً كبيراً من تفكير العلماء، وقد اتجهت معظم دراساتهم إلى دراسة القائد، وخصائصه، وسلوكه، والمواقف الداخلية والخارجية التي تؤثر على القيادة، ودرجة فاعليتها.

فمن القائد؟ وما القيادة؟ وهل هي مجموعة من السمات والصفات إذا ما توفرت في فرد ما أصبح قائداً يقود الآخرين؟ أم هي مجموعة من السلوكيات والعلاقات التبادلية بين فرد ما وتابعيه؟ أم هي انعكاس للموقف الذي يعيشه الفرد؟.

إن الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها يتطلب التطرق إلى مفهوم القيادة، وإلى النظريات والمناهج المتعلقة بدراسة القائد والقيادة، وقبل تحليل هذه النظريات لا بد من التعرف على مفهوم القيادة.

مفهوم القيادة Leadership Concept :

يمكن النظر إلى مفهوم القيادة من **ناحيتين، الناحية الأولى** : باعتبارها مجموعة عمليات Process يمارسها القائد، **والناحية الثانية** باعتبارها مجموعة من الخصائص Properties يمتلكها القائد.

فالقيادة كعملياتٍ هي عبارة عن القدرة على توجيه سلوك الآخرين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف معينة، دون الاعتماد على الإكراه Non-Coercive.

والقيادة كمجموعة من الخصائص Properties هي عبارة عن مجموعة من الصفات التي تنسب إلى الشخص بحيث يدرك الآخرون أنه قائد.

وعليه فإن القادة Leaders هم أفراد يستطيعون التأثير على سلوك الآخرين دون أن يضطروا للّجوء إلى الإكراه، فالقادة هم الأفراد الذين يتقبلهم الآخرون طواعية.

ومن هذا التعريف لمفهوم القيادة يمكن استخلاص **عناصرها** على النحو التالي :

- وجود مجموعة من الأشخاص لديهم الاستعداد لإطاعة شخص معين (القائد).
- وجود شخص معين (القائد) يتميز عن هؤلاء (التابعين) بقدرته على التأثير فيهم.
- وجود ظروف أو مُنَاسَبَةٍ لممارسة القائد دوره في هذه المجموعة من الأشخاص، وفي هذه الظروف تحدث عملية التأثير لتحقيق هدف معين.
- امتلاك المدير شكلاً من أشكال القوة يساعده في ممارسة القيادة.

القيادة والقوة Leadership and Power :

للتعرف على مفهوم القيادة بشكل أوضح لا بد من مناقشة مفهوم القوة، باعتبار أن القيادة تستخدم مصادر القوة أو بعض مصادرها بنسب مختلفة للتأثير على الآخرين.

وهناك خمسة مصادر أو أنواع للقوة تستخدم من قبل المديرين أو القادة للتأثير في الآخرين، وهذه المصادر هي :

- **قوة الإكراه أو الإجبار Coercive Power :**

وتعتمد على إدراك التابعين (المرؤوسين) بأن المؤثِّرَ يمتلك القدرة على العقاب، وتمارس هذه القوة عادة من قبل المديرين أكثر منها من قبل القادة.

- **قوة المكافأة** Reward Power :

وتعتمد على إدراك المرؤوسين (التابعين) بامتلاك المؤثِّرَ القدرة على المكافأة.

وعندما يقوم المدير بإعطاء المكافأة غير الرسمية مثل التقدير، والشكر، والثناء، والاعتراف بالأداء، فإنه بذلك يمارس دور القائد.

- **قوة الخبرة** Expert Power :

وتعتمد على إدراك المرؤوسين بأن المؤثِّرَ يمتلك معرفة خاصة وخبرة معينة قد تكون جيدة ومفيدة لإشباع حاجاتهم، وهذه القوة مرتبطة بشكل متساوٍ تقريباً في كُلٍّ من المدير والقائد.

- **قوة الإعجاب** Referent Power:

قوة مبنية على رغبة المرؤوسين في أن يكونوا مِثلَ المؤثّرَ أو يتشبهوا به، وقد يمتلك المدير هذه القوة إلا أنها أكثر التصاقاً بالقائد.

- **القوة الشرعية أو قوة المنصب** Legitimate Position Power :

توجد هذه القوة عندما يدرك التابعون أن الشخص المؤثر يملك الحق في ممارسة التأثير عليهم بحكم القانون أو المنصب الذي يشغله، وهذه السلطة لوحدها مرتبطة أكثر بالمديرين ولا تجعل الشخص قائداً.

ومصادر هذه القوة يمكن تصنيفها إجمالاً إلى : مصادر شخصية، ومصادر شرعية أو مرتبطة بالمنصب.

فالمصادر المرتبطة بشخصية الفرد مرتبطة أكثر بالقادة، بينما المصادر المرتبطة بالمنصب أو القانون مرتبطة أكثر بالمديرين.

القيادة والإدارة Leadership versus Management :

من خلال اطلاعنا على تعريف كل من القيادة والإدارة، ندرك وجود علاقة قوية بينهما، ولكنهما بالتأكيد لا يمثلان شيئاً واحداً، فالشخص قد يكون مديراً فقط، أو قائداً فقط، أو الاثنين معاً، أو لا يكون أيّاً منهما.

والمنظمة بشكل عام تحتاج إلى القيادة والإدارة معاً، أي إلى المدير والقائد إذا أرادت أن تكون كُفؤَة وفَعَّالة، فالقيادة مهمة لخلق التغيير، والإدارة مهمة لتحقيق الأهداف المرسومة، واقتران القيادة بالإدارة يؤدي إلى إحداث تغييرات منتظمة في المنظمة، ويجعلها مطلعة ومرتبطة بكل ما يدور حولها في البيئة، والجدول **(6-1)** يوضح بعض الفروق الأساسية بين كل من الإدارة والقيادة.

جدول (6-1) : مقارنة بين الإدارة والقيادة

الإدارة	القيادة
القيام بعملية التخطيط وإعداد الموازنات، ووضع الخطوات التفصيلية والإطار الزمني لتحقيق النتائج المرجوة، وتوزيع الموارد الضرورية لتحقيق هذه النتائج.	رسم اتجاه ورؤية المنظمة للمستقبل، ووضع الاستراتيجيات، وإحداث التغيرات المطلوبة لتحقيق هذه الرؤية.
التنظيم والتوظيف : وضع الهياكل التنظيمية المناسبة ليتم من خلالها تنفيذ الخطط، توظيف الأفراد في الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي، تحديد علاقات السلطة والمسؤولية والتفويض ونطاق الإشراف، بغرض تنفيذ الخطط، رسم السياسات وتحديد الإجراءات للمساعدة في توجيه العاملين، وضع نظام رقابي فعال.	**التركيز على الاتصال :** لخلق التعاون بين الأفراد والإدارات وجعلهم يفهمون رؤية الشركة واستراتيجياتها بروح الفريق الواحد.
الرقابة وحل المشاكل : دراسة النتائج ومقارنتها بما هو مخطط، وتحديد الانحرافات وأسبابها، وعمل المعالجات المناسبة لها، فعندما يراقب الشخص أداء موظفيه فهو يلعب دور المدير.	**التحفيز والإلهام :** تعبئة العاملين وتحميسهم نحو تحسين الأداء وتجاوز أي مشاكل أو عوائق (نقص) في الموارد بغرض تحقيق الأهداف، وذلك من خلال إشباع حاجات لدى العاملين لم تكن مشبعة، فعندما يحمس المدير العاملين معه على العمل بجدية لتحقيق الأهداف فهو يمارس دور القائد.
التركيز على إنتاج (سلع/ خدمات) نمطية وتقليدية.	يعمل على إنتاج منتجات (سلع/ خدمات) جديدة إلى حد كبير.
تعطي اهتماماً أكبر للقضايا غير السلوكية، وتهتم بدرجة أقل بالقضايا السلوكية.	تركز أساساً على القضايا السلوكية.

الإدارة	القيـادة
تهتم أكثر بإنجاز الأعمال.	تهتم أكثر بالعاملين الذين ينجزون الأعمال
تتسم بالمثابرة، حل المشاكل، التحليل، التقييم، الرسمية، الثبات، الاستشارة.	تتسم بالإبداع، المرونة، الابتكار، الخيال، التجربة، الاستقلالية، العواطف.
التركيز أكثر على البيئة الداخلية.	التركيز على البيئة الداخلية والخارجية.
تلجأ في الغالب إلى استخدام السلطة الرسمية للتأثير على المرؤوسين.	نادراً ما تستخدم السلطة الرسمية، حيث تركز القيادة على الإقناع والعلاقات الجيدة مع المرؤوسين.

1-2-2. نظريات القيادة :

ما الذي يجعل شخصاً ما قائداً؟

هل الصفات التي خُلق بها؟ هل السلوك الذي يتعامل به؟ هل الموقف الذي يعيشه؟.

للرد على هذه التساؤلات، وفي سبيل البحث عن الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً، أو عن الخصائص التي تميز القائد عن غيره من أفراد الجماعة، ... إلخ، وردت عدة نظريات في هذا الشأن، أهمها :

أ. نظريات السمات.

ب. نظريات سلوك القائد، وسنتناول منها فقط : سلوك القائد في مجال اهتمامه بالعمل والعاملين، والشبكة الإدارية لبليك وموتون.

ج. النظرية الموقفية للقائد.

وفيما يلي شرح موجز لكل نظرية من هذه النظريات :

أ. نظرية السمات :

ترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بما يسمى (نظرية الرجل العظيم The great man theory)، والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية يولد ولا يُصنع.

وهناك اختلاف حول تحديد عدد السمات التي تشكل في مجموعها صفات للقائد، ولكن يمكن تحديد بعض السمات العامة للقادة أهمها :

السمات الجسمانية : ويدخل في إطار هذه المجموعة السمات التالية :

- الصحة (الخلو من الأمراض).
- الطول والوزن.
- قوة الاحتمال (تحمل الآلام في المواقف الحرجة).
- الحيوية (درجة النشاط التي يتمتع بها القائد قياساً بالأتباع).

السمات الفكرية والعقلية : والعناصر الأساسية لهذه المجموعة هي :

- الذكاء.
- الفهم.
- تطبيق المعرفة.
- تقييم الأمور.
- الثقافة العالية.
- سرعة الإدراك.
- القدرة على الاتصال.
- الابتكار.
- التفكير الخلاق.

السمات السيكولوجية : وتشمل :

- الثبات وقوة الشخصية.
- قوة الإرادة.
- القدرة على الإقناع.
- حسن التصرف.
- القدرة والاستعداد للتصرف.
- القدرة على رفع الروح المعنوية.

السمات الاجتماعية : وتضم العناصر التالية :

- مراعاة مشاعر الجماعة.
- القدرة على حفظ تماسك الجماعة.
- الإحساس القوي بحاجات ورغبات الجماعة.
- القدرة على اكتشاف اتجاهات وميول أفراد الجماعة.

وبالرغم من تعدد السمات واختلاف أهميتها النسبية، إلاّ أنه يمكن القول : إن السمات العامة للقيادة لا تحدث بشكل فردي، ولكنها تشكل مزيجاً معيناً يكوّن بدوره نموذجاً يجب توافره في الفرد ليكون قائداً.

هذا وقد وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات، أهمها عدم توافقها مع الواقع في كثير من الحالات، ومع ذلك فلا خلاف أن هذه النظرية قد أسهمت في إغناء الفكر الإداري في هذا المجال.

ب. نظريات سلوك القائد :

بعد دراسة نظرية سمات القائد، اتجه المختصون في علم الإدارة لدراسة القيادة من منظور سلوكي، أو بعبارة أخرى كيف يسلك القائد أثناء تعامله مع المرؤوسين؟ وما صفاته أو سماته؟.

لقد أوجد هذا التوجه تحولاً مهمًّا في تطوير نظريات القيادة الإدارية، ورأت أن أفضل وسيلة للحكم على القائد هي التعرف على سلوكه بدلاً من الاعتماد على سماته. إن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتعامل بها القائد مع المرؤوسين، ولكن لا يركز على صفات أو سمات القائد، ومن أهم النظريات التي تناولت القيادة من منظور سلوكي نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون Blake & Mouton ، التي سنتناولها هنا كنموذج لنظريات القيادة في هذا المجال.

نظرية (دراسات) الشبكة الإدارية لـ Blake & Mouton :

تُعدُّ هذه النظرية من النظريات المهمة التي بحثت في موضوع القيادة الإدارية، والتي طورها كلٌّ من بليك وموتون، مُستندَينِ في ذلك إلى دراسة جامعة أوهايو حول القيادة الإدارية، بحيث تم تحديد سلوكين للقائد الإداري.

- سلوك يتمثل باهتمام القائد الإداري بالعمل (ع).
- سلوك يتمثل باهتمام القائد الإداري بالناس (ن).

واشتقت النظرية من هذين النمطين الأنماط الخمسة التالية :

- اهتمام عالٍ بالعمل والناس (قيادة الفريق) : (ع+ن+)

ويتميز هذا النمط من المديرين بالآتي :

- الالتزام بتحقيق الأهداف على أساس من الاقتناع بأهميتها.
- وجوب إتمام العمل من خلال روح الفريق.

- الرقابة الذاتية هي المحرك الأساسي للتصرفات والأعمال، أما الأخطاء الناتجة عن العمل فيمكن معالجتها، إلا إذا ثبت التعمد فهنا تكون العقوبة قاسية.
- الاهتمام بالعنصر البشري قضية أساسية، ولا بد من دعمه بلا حدود، مادام الالتزام بالأهداف قائماً، والإنجاز يتم من خلال الفريق.

• اهتمام ضعيف بالعمل والناس (القيادة الضعيفة) : (ع – ن–)

ويتميز هذا النمط من المديرين بالآتي :

- عدم الفهم للعلاقات الإنسانية والدوافع، وينظر للإنسان على أنه مجرد شخص معه.
- إن تطبيق اللوائح والنظم هي أُولى الاهتمامات، والمطلوب التنفيذ الجيد للتعليمات أيًّاً كانت، ويجب عدم النظر في تأثيرها في البشر.
- إن تحقيق الأهداف هي آخر الاهتمامات، لأن الآخرين يسعون لتحقيقها.

• اهتمام عال بالعمل وضعيف بالناس (القيادة المتسلطة) : (ع+ ن–)

يقوم هذا النمط على المقومات التالية :

- أن السلطة والقرارات الصادرة عنها مُلزِمة للآخرين وعليهم تنفيذها.
- أن الفرد كائن بيولوجي كسول يهمه فقط الترقية وإشباع حاجاته، فالحافز المادي هو أفضل طريقة لتحفيزه، كما أن الجزاء المادي هو الرادع للأخطاء الناتجة عن تصرفات الأفراد، ولا يتورع عن اللجوء إلى الفصل في النهاية.
- أن الأهداف هي محور الاهتمامات، وأنها أقصر الوسائل لتولي المناصب الإدارية.
- أن العلاقات السائدة بين أفراد التنظيم يسيطر عليها مناخ من عدم الثقة المتبادلة.

• اهتمام عال بالناس وضعيف بالعمل (القيادة الإنسانية) : (ن+ ع–)

يرتكز هذا النمط على ما يلي :

- أن الفرد كائن اجتماعي له حاجات ورغبات متعددة، وأن الحوافز المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيزه، وأن الروح المعنوية

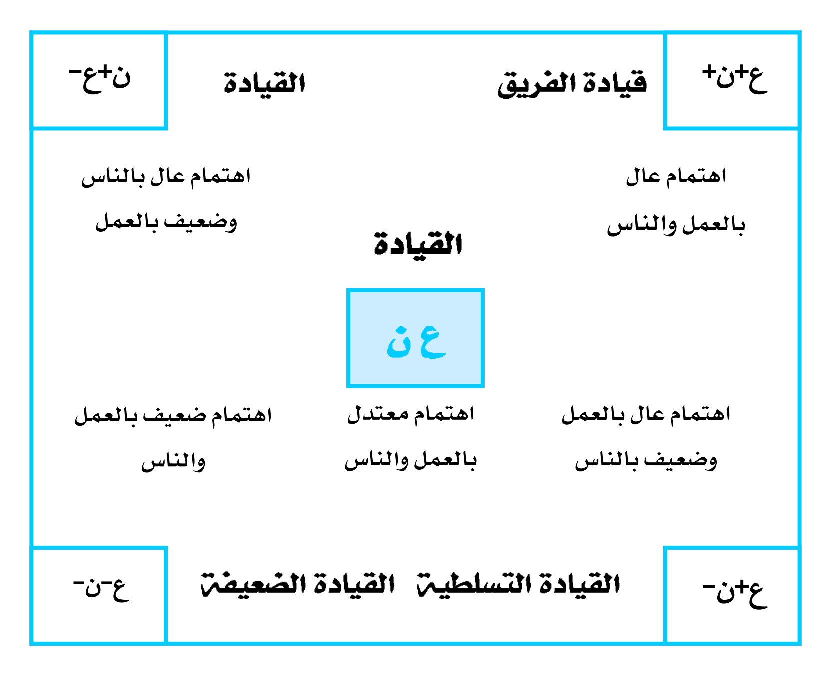
هي أهم أولوياته، وبالتالي يتطلب الوضع تشجيع الفرد ومدحه من وقت لأخر.

- أن الوظيفة الأساسية للمدير هي إسعاد الأفراد كي يمارسوا أعمالهم، ولو كان ذلك على حساب اللوائح والنظم والقواعد المتبعة.

- يهتم بالعمل والناس بقدر معتدل (القيادة المعتدلة) : (ع ن)

يسعى هذا النمط إلى تحقيق الحل الوسط للعلاقات بين العمل والناس، فالعصا والجزرة هي منطقه في الثواب والعقاب.

وهكذا نلاحظ أن هذه النظرية تبين أن القائد يُظهر مستويات مختلفة من اهتمامه بالعمل والعاملين، بحسب طبيعة العاملين، وترى هذه النظرية أن أسلوب (ع+ن+)، أي قيادة الفريق هو أفضل الأساليب القيادية، والشكل **(6-1)** يعكس الشبكة الإدارية لـ (Blake & Mouton) .



الشكل (6-1): الشبكة الإدارية لـ (Blake & Mouton)

ج. النظرية الموقفية للقيادة :

اهتمت النظريات السابقة بالقائد من ناحية السمات التي يتمتع بها (نظرية السمات)، أو من ناحية السلوك أو الأسلوب (النظرية السلوكية)، الذي يتبعه في

عملية القيادة، غير أن بعض الكتاب رأت أن هذه النظريات غير كافية في تحليل فعالية القيادة، بسبب إغفالها عنصراً مهمًّا وهو الموقف أو الحالة.

وتشير نظرية الموقف إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد (ديكتاتوري أو ديمقراطي...) في القيادة يصلح لكل مكان وزمان، (فمدير السجن الناجح لن يكون بالضرورة مديراً ناجحاً لمدرسة، وذلك بسبب اختلاف الموقف)، كما أنه لا توجد صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً، فصفة المرونة في عميد كلية في الجامعة قد لا تناسب قائداً عسكرياً في الميدان، وهكذا فإن للموقف أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة، وباختصار **(فإن النظرية الموقفية للقيادة ترى أن القيادة الناجحة هي محصلة تفاعل عدة قوى Forces لدى كل من القائد Leader والتابعين Followers والموقف القيادي (Leadership Situation.**

وهناك نظريات عدة في هذا الشأن ليس هذا هو مجال عرضها.

ومن أمثلة القوى لدى المدير :

- **شخصية القائد** : من حيث كفاءته، ومهاراته الإنسانية والعقلية، وقدرته على الإثابة، ومستوى طاقته، وخصائصه الجسمية ... إلخ.

ومن أمثلة القوى لدى التابعين :

- **مهارات المرؤوسين:** درجة تماسكهم، مدى احترام أعضاء الجماعة لقائدهم وبعضهم لبعض، وقدرتهم على تحمل المسؤولية.

ومن أمثلة قوى الموقف القيادي :

- **عوامل تتعلق ببيئة العمل:** مثل طبيعة العمل (درجة الروتينية، والتعقيد)، التكنولوجيا المستخدمة فيه، حجم المنظمة، أهدافها، مواردها المختلفة، والهيكل التنظيمي. عوامل تتعلق بالمجتمع : وتشمل النظام السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التربوي، التكنولوجي ... إلخ.
- **عوامل تتعلق بالظروف الطارئة:** مثل التغيرات الدولية والإقليمية الطارئة، والتغيرات الطبيعية.

2-2-2. أنماط أو أساليب القيادة :

من خلال استعراضنا لنظريات القيادة يمكن القول بشكل عام : إن هناك عدة أنماط قيادية، وهذه الأنماط تتحدد وفقاً لفلسفة القادة، وشخصياتها، وخبراتها، وتجاربها، إلى جانب نوع التابعين والبيئة، وأهم هذه الأنماط القيادية :

النمط الأول : أنماط القيادة تبعاً لدرجة اعتمادها على السلطة الشرعية :

- **القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership**

وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة ويسيطر على جماعته ويحدد الأهداف والسياسات والخطط بنفسه، ويتخذ كافة القرارات، ومن ثم يحدد خطوات العمل اللازمة للإنجاز، وهو الذي يعطي التعليمات والتوجيهات لأعضاء الجماعة التابعة له. أما المناخ الاجتماعي السائد في ظل هذا النوع من القيادة فهو الديكتاتورية، والتهديد، واستعمال مبدأ التخويف، وأخيراً فالقائد وفق هذا النمط هو كل شيء في المنظمة، وهو المتحكم الأول والأخير بالجماعة التي يديرها.

- **القيادة الديمقراطية Democratic Leadership**

يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي تعمل معه، ويتم مناقشة الأهداف ووضع السياسات وحل المشكلات عن طريق ذلك. والمناخ الاجتماعي في ظل هذه القيادة يسوده الاحترام المتبادل، والسلوك الاجتماعي المتميز بالثقة والود بين الأعضاء أنفسهم، وبينهم وبين القائد.

- **القيادة المتساهلة Loose Leadership**

وهي قيادة تكتنفها مظاهر الهزل والتسيب، مصحوبة بانخفاض في الأداء. ورغم حرية العاملين والتساهل اللَّذينِ تتخذهما الإدارة طريقاً لها، فإن رضى العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية.

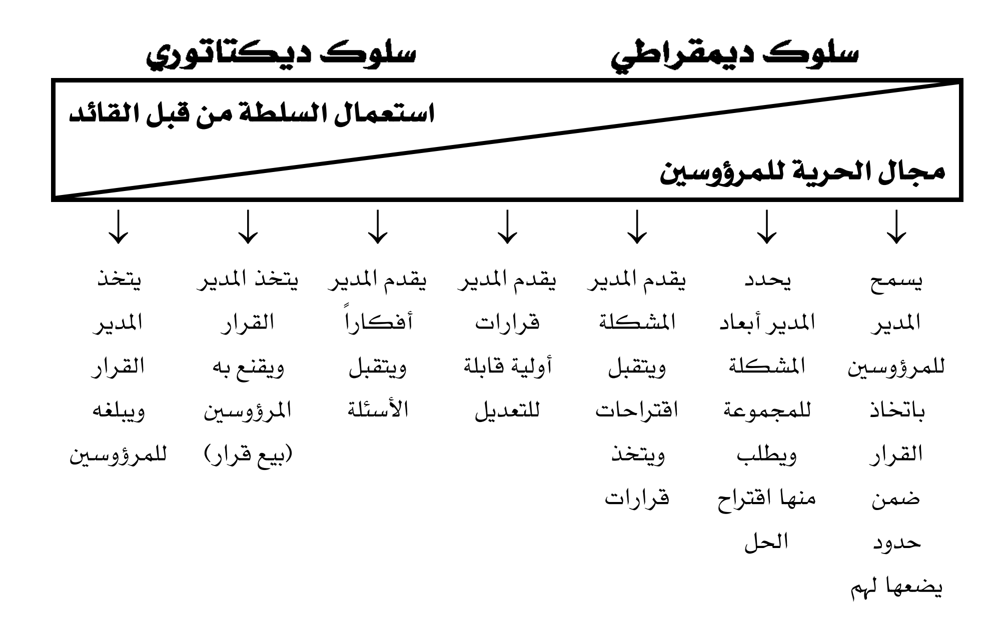
- **القيادة غير الموجهة Leadership Free**

وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين، ويصبح هو في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ويفوض عادة إصدار القرار إلى المجموعة التي تعمل معه. وهذا النوع من القيادة ينجح عادة عندما يتعامل

القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية، كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات.

- **أسلوب الخط المستمر في القيادة :**

وبموجبه يتم تحديد العلاقة بين القائد وتابعيه على أساس خط متواصل، وبالتحرك من اليمين إلى اليسار في هذا الشكل نلاحظ أن المدير يمارس أشكالاً متعددة من القيادة. كما هو مبين في الشكل **(6-2)**.



الشكل (6-2). : أسلوب الخط المستمر في القيادة

ومن خلال الشكل **(6-2)** يلاحظ أن السلوك الديمقراطي للقائد يتسع كلما اتسع مجال الحرية للمرؤوسين، والعكس بالعكس صحيح.

النمط الثاني : أنماط القيادة تبعاً لاهتمام القائد بالعمل والأفراد (الشبكة الإدارية) وتشمل :

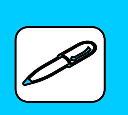
- اهتمام عالٍ بالعمل وضعيف بالناس : القيادة المتسلطة (ع+ ن□).
- اهتمام عالٍ بالناس وضعيف بالعمل : القيادة الإنسانية (ن+ ع□).
- اهتمام ضعيف بكل من العمل والناس : القيادة الضعيفة (ن□ ع□).

- اهتمام معتدل بالعمل والناس : القيادة المعتدلة (ع ن).
- اهتمام عالٍ بالعمل والأفراد قيادة الفريق (ع+ ن+).

النمط الثالث : نمط القيادة تبعاً للموقف :

ويشير هذا النمط إلى أنه لا يوجد أسلوب أو نمط قيادي واحد صالح لكل مكان وزمان، ولكن يجب أن يغير القائد نمط قيادته وفقاً للموقف.

وقد قمنا بشرح النمط الثاني والثالث سابقاً.



تدريب رقم (21)

هل المنظمة تحتاج إلى القيادة أم إلى الإدارة؟



تدريب رقم (22)

هل يوجد أسلوب واحد (دكتاتوري أو ديمقراطي) في القيادة يصلح لكل مكان وزمان؟

أسئلة التقويم الذاتي (11) :

?

1. ما مفهوم التوجيه؟
2. ما المهام التي يمارس المدير من خلالها التوجيه؟
3. ما مفهوم القيادة؟
4. ما عناصر القيادة؟
5. هناك خمسة مصادر أو أنواع للقوة تستخدم من قبل المديرين أو القادة للتأثير في الآخرين. أُذكرْ تلك المصادر.
6. ما الفروق الأساسية بين كل من الإدارة والقيادة؟
7. أُذكر نظريات القيادة مع الشرح.
8. حدد بعض السمات العامة للقادة.
9. بناءً على دراسة جامعة أوهايو حول القيادة الإدارية تم تحديد سلوكية للقائد الإداري. أُذكرها.
10. أُذكر أنماط أو أساليب القيادة مع الشرح.

2 -3. الاتصال :

2-3-1. مفهوم الاتصال :

الاتصال بشكل عام يعرف **(بأنه عملية نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى آخر (آخرين)** ومفهوم الاتصال الفعال Effective Communication: **(هو عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابقاً إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل)**.

2-3-2. أهداف الاتصال التنظيمي :

- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات والخطط والبرامج التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات التي تحددت، أو أي تغيرات في كل هذه المواضيع.
- إعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة بتنفيذ أعمال، أو الامتناع عن تنفيذ أعمال، أو تنفيذ أعمال بشكل معين، أو في وقت معين.
- إعلام الرؤساء بما تم أو يتم، أو بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ، أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان، وعرض الاقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.

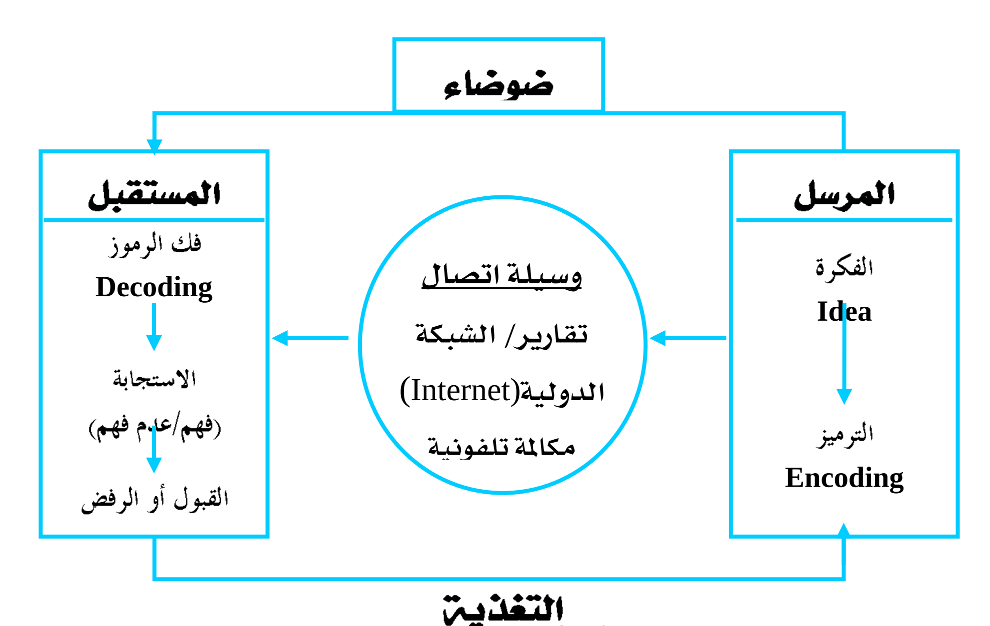
2-2-3. عناصر عملية الاتصال :

عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين Two-way process ، أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية.

وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي :

- المرسل.
- وسيلة (طريقة/ قناة) الاتصال.
- مستقبل الرسالة.
- الضوضاء (التشويش).
- التغذية العكسية.

والشكل **(6-3)** يوضح عناصر عملية الاتصال.



الشكل (3-6) : عناصر عملية الاتصال

وفيما يلي توضيح موجز لهذه العناصر :

- **المرسل :**

هو الشخص الذي يقوم بإرسال رسالة معينة إلى شخص (أو أشخاص) آخر (آخرين) لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل من خلال :

- الفكرة Idea أو المعنى Meaning : حيث تتكون لدى المرسل فكرة معينة يرغب بإرسالها، وقد تكون هذه الفكرة حول القيام بحملة إعلانية لتسويق منتج معين جديد.
- الترميز Encoding : ويقصد بالترميز هنا تحويل الأفكار الواردة في ذهن المرسل إلى رسالة، أي ترجمة الأفكار إلى رسالة رمزية تحمل معنى محدداً، وقد تكون الرسالة في شكل كلمات أو صورة أو أرقام أو إيحاءات.

- **وسيلة (طريقة/ قناة الاتصال) :**

وهي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر والوسيلة التي تستخدم في نطاق المنظمة لإيصال الرسالة قد تشمل الاجتماعات، والمذكرات

الداخلية، والرسائل، والتقارير، والمكالمات التلفونية، والتلفزيون المحلي عند الاتصال بالبيئة الخارجية، وشبكة الإنترنت (Internet).

- **مستقبل الرسالة :**

وهو الطرف أو الشخص (الموظف/ المدير) الذي يتلقى أو يتسلم رسالة المرسل، والتي يدركها من خلال حواسه (سمع، بصر)، وفي هذه المرحلة يترتب على المستقبل بعد تسلم الرسالة أن يقوم بالآتي:

- **فك الرموز/ الرسالة Decoding** :(أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة) وهذه المرحلة تُعدُّ بمثابة البدء بعملية الفهم، بحيث يتم إرسال الرسالة إلى الدماغ عبر الحواس (السمع، والنظر)، حيث يتم في الدماغ تسلمها وتنظيمها ومقارنتها مع المخزون من المعلومات، وبالتالي يتمكن المستقبل من فك الترميز والتعرف على معناها بعد مقارنتها مع مخزون المعلومات والمعاني، وبالتالي تحويلها إلى معلومات ذات معنى بالنسبة له.
- **الاستجابة (فهم الرسالة أو عدم فهمها)** : يترتب على فك رموز الرسالة وتحويلها إلى فكرة (Decoding) فهم أو عدم فهم المرسل إليه للرسالة، وفهم الرسالة يعني: عملية استيعاب مضمون الرسالة بغض النظر عن الوسيلة التي تتم بواسطتها نقل الرسالة، ويحدث الفعل الجيد للرسالة (اتصال فعلي) عندما يحصل كل من المرسل والمستقبل على نفس المعاني للرموز التي تتركب منها الرسالة، أو على الأقل معاني متشابهة.
- **القبول أو الرفض** : ويتوقف هذا على درجة فهم المستقبل للرسالة، ودرجة ارتقاء مضمون الرسالة إلى قيم وتوقعات وحاجات المرسل إليه (المستقبل).

- **الضوضاء :**

يتأثر الاتصال بالضوضاء وهي أيُّ شيءٍ يُمكِنُ أنْ يعوق الاتصال، سواء حصلت هذه الضوضاء على المرسل، أو على عملية الإرسال، أو على المستقبل، فقد تأتي من مؤثرات بيئية كالأصوات، والمساحة، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والعوامل الثقافية المختلفة بين المرسل والمرسل إليه.

- **التغذية العكسية :**

يقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في عملية الاتصال.

2-3-4. أنواع الاتصال :

يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في المنظمة ضمن نوعين أساسين :

- **الاتصالات الرسمية :**

وهي الاتصالات التي تتبع خطوط خريطة التنظيم الرسمية، وهي أنواع :

- **الاتصال النازل (من أعلى إلى أسفل) :**

ويقصد به عملية نقل المعلومات من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أدنى مستوى تنظيمي، مروراً عبر المستويات الإدارية المختلفة، من خلال الاجتماعات، الرسائل ... إلخ.

- **الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى) :**

وهو عبارة عن نقل المعلومات من المستويات الإدارية المباشرة في التنظيم إلى المستويات العليا عبر المستويات الإدارية المختلفة، ويتم عبر المقترحات الاجتماعات، سياسة الباب المفتوح.

- **الاتصال الأفقي :**

ويقصد به عملية نقل وتسلم المعلومات بين العاملين على نفس المستوى التنظيمي داخل التنظيم الواحد (مدير الإنتاج مع مدير التسويق ومع المدير المالي ...)، بهدف زيادة التنسيق.

- **الاتصال الُطْري :**

يحدث هذا النوع من الاتصال بين أفراد تقع مراكزهم في مستويات إدارية مختلفة على الخريطة التنظيمية، بينهم علاقات عمل وظيفية، مثل اتصال مدير الإنتاج برئيس أحد أقسام التسويق.

- **الاتصالات غير الرسمية :**

هي الاتصالات التي لا تتقيد بخطوط السلطة الرسمية، وتحدث بين الأفراد الذين ينتمون إلى تجمعات غير رسمية (شِلَل) داخل المنظمة، وهي نافعة إذا أحسن استخدامها.

2-3-5. طرق الاتصال :

هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها في عمليات (أنواع) الاتصالات التي سبق شرحها، واختيار إحدى هذه الطرق عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل والمستقبل والموقف، وبشكل عام يمكن التمييز بين الطرق التالية:

- **الاتصالات المكتوبة وغير المكتوبة :**
  - الاتصالات المكتوبة : تتميز بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية.
  - الاتصالات غير المكتوبة (شفهية) : وتتم عادة بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجهاً لوجه، وخلال الاجتماعات، أو خلال إلقاء الخطب، أو بالهاتف، وفائدتها سرعة الحصول على رد الفعل.

- **الاتصالات الشخصية وغير الشخصية :**
  - **الاتصالات الشخصية :** يتم بموجب هذه الوسائل التقاء المرسل بالمستقبل وجهاً لوجه، أو صوتاً لصوت، وقد يكون الاتصال لفظياً، وهو الذي يستخدم الكلمات شفهياً أو مكتوباً لمشاركة الآخرين بالمعلومات، أو غير لفظي ويتم دون استخدام كلمات (ملفوظة أو مكتوبة) لنقل الأفكار مثل الإيحاءات، وتعبيرات الوجه.
  - **الاتصالات غير الشخصية (غير المباشرة) :** حيث لا يتم فيها مقابلة المستقبل وجهاً لوجه أو صوتاً لصوت كالاتصال من خلال المراسلات المكتوبة عبر البريد مثلاً.

2-3-6. معوقات الاتصال :

الاتصال بين الأفراد عادة لا يتم بدون معوقات، والمعوقات هنا هي أي عقبات يمكن أن تتدخل لتعوق أو تشوش أو تمنع التفاهم المتبادل بين المتصلين، ويمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى :

- معوقات قد يحدثها مرسل الرسالة منها :
  - سوء اختيار وسيلة نقل الرسالة.
  - استخدام مفردات غير مألوفة.

- عدم وضوح فكرة الرسالة لدى المرسل.

• معوقات تتعلق بمستقبل الرسالة ومنها :

- الإدراك الانتقائي لمضمون الرسالة التي يستقبلها.
- الحالة النفسية للمستقبل.

• معوقات تحدثها البيئة الخارجية ومنها :

- معوقات سياسية مثل الرقابة.
- تشوش وسائل الاتصال.

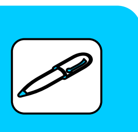
• معوقات أخرى مثل :

- كثرة المستويات الإدارية في المنظمة.

2-3-7. زيادة فاعلية الاتصال :

بعد أن تعرفنا على أهمية الاتصالات، وعلى المعوقات التي تقلل من فاعليتها، يحسن بنا أن نبحث عن وسائل للحصول على الكفاءة والفاعلية المثلى في عملية الاتصال، وأهم هذه الوسائل :

- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات، وليس كما يراها المرسل.
- إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل إليه من فهمها واستيعابها.
- يجب على المرسل معرفة رد الفعل لدى المرسل إليه، وعدم الاكتفاء بتبليغ الرسالة.
- إذا كان هدف الاتصال تغيير اتجاهات المرسل إليه فيجب التذكر أن الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة، ويحسن تغييرها بطريقة غير مباشرة.
- يجب أن تحوي الرسالة معلومات جديدة للمرسل إليه، وإلا كانت مجرد ضوضاء.
- يجب ألا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي، فلا يجوز للمدير العام مثلاً أن يعطي تعليمات إلى موظف الحسابات متخطياً رئيسه المباشر.
- يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويلات أو التفسيرات المختلفة.



تدريب رقم (23)

ما وسائل الحصول على الكفاءة والفاعلية المثلى في عملية الاتصال؟

تدريب رقم (24)

اشرح كيف تبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل.

أسئلة التقويم الذاتي (12) :

1. ما مفهوم الاتصال؟
2. ما أهداف الاتصال التنظيمي؟
3. ما عناصر عملية الاتصال مع الشرح؟
4. ما أنواع الاتصال؟
5. ما طرق الاتصال؟
6. ما معوقات الاتصال؟
7. ما الأمور التي ينبغي على مستقبل الرسالة أن يقوم بها بعد تسلم رسالة المرسل؟
8. كيف تفك الرموز/ الرسالة؟
9. ماذا نقصد بالتغذية العكسية؟
10. اشرحْ كلاً من:
    أ- الاتصالات المكتوبة وغير المكتوبة.
    ب- الاتصالات الشخصية وغير الشخصية.

2-4. الدوافع والحوافز

2-4-1. مفهوم الدوافع والحوافز :

يلاحظ أنه قد يتساوى عدد من الأفراد في المهارات والخبرات والقدرات لإنجاز عمل معين، إلا أنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء، بسبب تفاوتهم في درجة الرغبة والحماس لإنجاز العمل المناط بهم، وهذا ما يطلق عليه الاختلاف في قوة الرغبة أو الدافعية لإنجاز العمل، فما الدافع؟

أ. مفهوم الدافع :

الدافع عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان توجهه للتصرف من أجل إشباع حاجة معينة لديه، حيث إن عدم إشباعها يحدث بداخله توتراً معيناً، وقد تكون هذه الحاجة داخلية (مُنَبّه) مثل الجوع، أو خارجية (حافز) مثل الترقية.

لذلك فيمكن القول : إن وراء كل دافع حاجة غير مشبعة(أي نقص معين)، وأن الحاجة غير المشبعة Unsatisfied-need تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد، وهذه الحالة من التوتر تثير دوافعاً أو بواعثاً داخل الفرد (Drive)، وهذه البواعث ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإنجاز أهداف معينة، إذا حققها فهي تشبع حاجاته، وتؤدي إلى تقليل التوتر لديه.

فمثلاً شعور شخص بالجوع (الجوع هنا حاجة غير مشبعه، أي: منبهة) يخلق حالة من التوتر لديه، هذه الحالة تحركه أو تدفعه (دافع/ طاقة داخلية) للبحث عن الطعام (سلوك البحث)، وإذا حصل على الطعام (إنجاز الهدف)، وتناوله يشبع جوعه (إشباع الحاجة)، والذي يؤدي بدوره إلى تخفيف التوتر لديه.

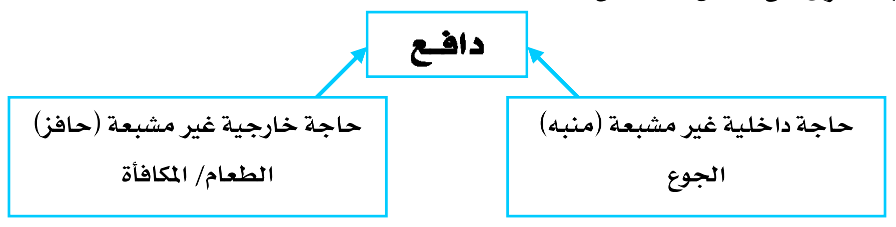
مفهوم الحافز :

الحافز هو مؤثر خارجي يؤثر على سلوك الإنسان، مثل (المرتب، المكافأة، الطعام) ويشكل حاجة غير مشبعة، تخلق عدم توازن لديه وتدفعه لسلوك معين، بهدف إشباع هذه الحاجة، بينما المنبه هو تغيرات تقع داخل الإنسان مثل الجوع، وبذلك تختلف الحوافز والمنبهات عن الدوافع في أنها تعمل عمل المستحثات للدوافع وللسلوك، بينما تمثل الدوافع القوة أو الطاقة المتحكمة في السلوك والحوافز قد تكون مادية (مكافأة)، أو معنوية (رسالة شكر)، أو سلبية (خصم مرتب)، أو إيجابية (ترقية)، أو فردية أو جماعية.

وبذلك فإن وراء كل دافع حافز خارجي من البيئة الخارجية، ومنبه داخلي من البيئة الداخلية (ذات الفرد).

(والحافز في المنظمة عبارة عن فرصة (مكافأة، علاوة، ترقية)، توفرها المنظمة أمام الفرد لتثير رغبته، وتخلق لديه الدافع للحصول عليها، وإشباع حاجة يشعر بها، ويريد إشباعها).

ويمكن توضيح العلاقة بين الدافع من ناحية والمنبه الداخلي والحافز من ناحية أخرى من خلال الشكل **(6-4)**



الشكل (6-4) : العلاقة بين الدافع وكل من المنبه الداخلي والحافز



تخفيف التوتر — بسبب عملية الإشباع

إشباع الحاجة — إشباع الجوع والتمتع بالترقية

إنجاز الهدف — الحصول على الطعام أو نيل الترقية

سلوك البحث — البحث عن الطعام أو الترقية

دافع — طاقة داخلية (باعث)

توتر — عدم توازن

حاجة غير مشبعة — ترقية مستحقة، طعام لذيذ / إحساس بالجوع

منبه داخلي — الجوع

حافز — ترقية مكافأة طعام لذيذ

البيئة الداخلية — **داخل النفس الإنسانية**

البيئة الخارجية — **محيط الإنسان**

الشكل (6-5) : عمليات الدافع الأساسية

تصميم نظام فعال للحوافز :

إن تصميم نظام فعال للحوافز يتطلب ما يلي :

- التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، حتى تكون أساساً لاختيار أنواع الحوافز المناسبة، ويتم التعرف على حاجات الأفراد بعدة طرق، منها قوائم الاستقصاء، والمقابلات الشخصية.
- أن تتصف الحوافز بالمساواة والعدالة.
- أن تتناسب الحوافز مع الجهد المبذول من قبل العاملين.
- أن يؤدي الحافز إلى إشباع حاجة ناقصة لدى الفرد، فإذا كان يعاني من نقص وحاجة في الجانب المادي فإن إعطاءه شهادة تقدير قد لا تؤدي إلى تحفيزه.
- ضمان استمرار الحوافز لخلق إحساس بالطمأنينة لدى العاملين بأنها مستمرة.
- تحديد فوارق زمنية مناسبة للحوافز، وبالذات المادية منها، بحيث لا تكون متقاربة فتتحول إلى عملٍ روتيني، ولا بعيدة بحيث يؤدي ذلك إلى نسيانها.

2-4-2. نظريات الدافعية :

هناك نظريات عدة تقدم تفسيرات للدوافع عند الإنسان، وسنقتصر هنا على عرض بعض هذه النظريات :

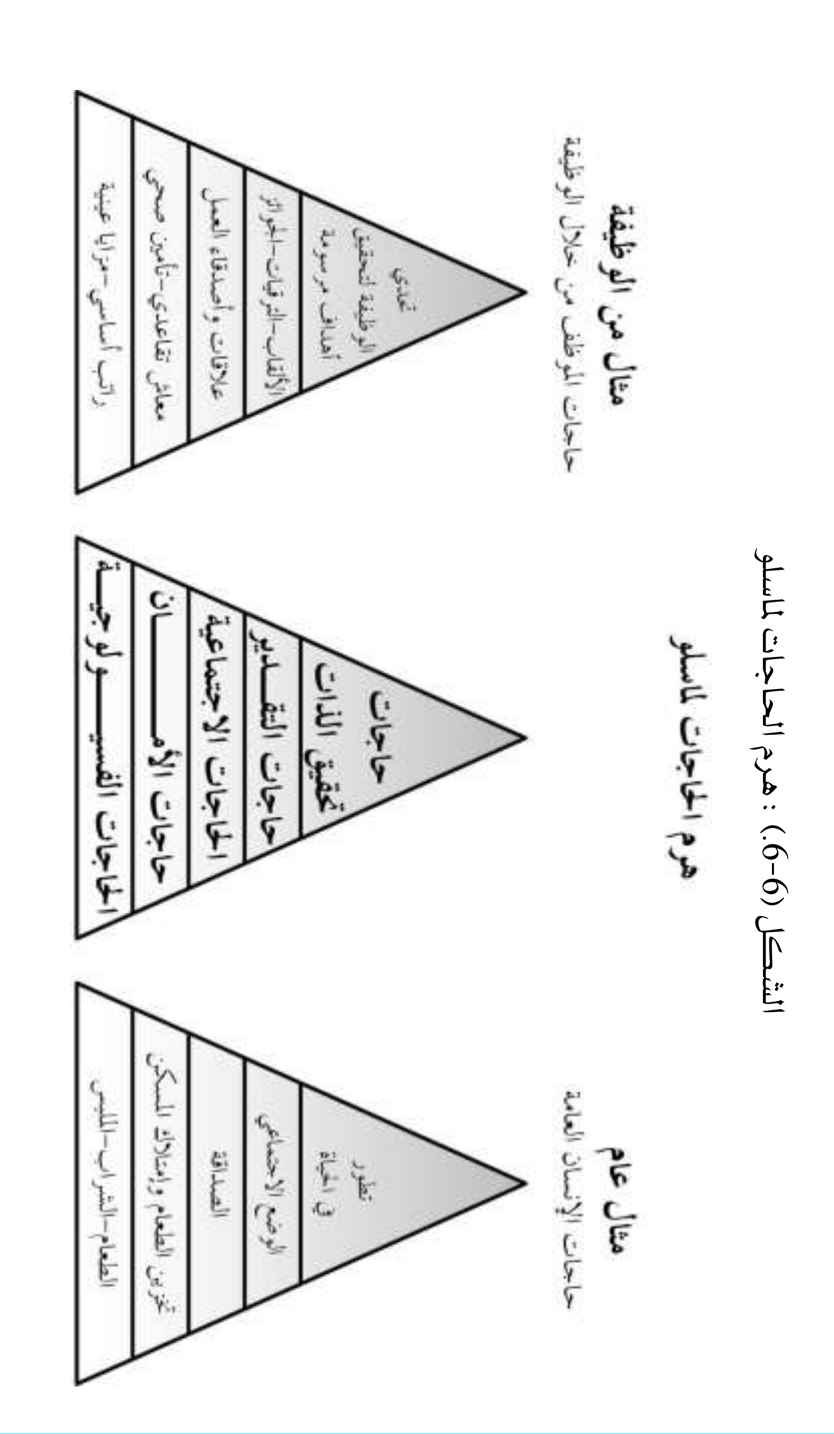
أ. نظرية إشباع الحاجات لماسلو Satisfaction of needs theory:

قدم ماسلو Maslow نظريته في إشباع الحاجات، أو تَدرُّج الحاجات Hierarchy of Needs، واستند في هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من الحاجات يشعر بها الإنسان تدفعه وتحركه نحو سلوك معين. وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات، أهمها :

- الإنسان كائن يشعر بالحاجات، والحاجات غير المشبعة تسبب توتراً وتدفع الإنسان إلى سلوك معين للبحث عن إشباع الحاجة.
- تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية.
- يبدأ الفرد في إشباعه للحاجات الأساسية أولاً.
- الحاجة المشبعة لا تشكل دافعاً.

هرم الحاجات :

تتدرج حاجات الإنسان من الأسفل إلى الأعلى، وعلى النحو المبين في الشكل **(6-6).**



الشكل (6-6): هرم الحاجات لماسلو

- **الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs**

وهي الحاجات التي تعمل أساساً على الحفاظ على الفرد، والمحافظة على نوعه، أي: الحاجات المرتبطة بضرورات بقاء الفرد على قيد الحياة، وبالتالي فهي تمثل حد الكفاف بالنسبة للإنسان، ومن أمثلتها الحاجة للطعام والشراب، والمسكن، والنوم، أما في مجال العمل فإن إشباع هذه الحاجات يتم من خلال الأجر الذي يحصل عليه الفرد.

- **حاجات الأمان Safety Needs**

بعد إشباع الحاجات الأساسية ينتقل الإنسان إلى حاجات الأمان، والتي تتمثل في تأمين حياة الفرد من أي أخطار أو حوادث قد تحدق بحياته (استقراره)، مثل السرقة والنهب، وفي مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة المعاشات التقاعدية، والتأمين الصحي، والأمن الصناعي، والسلامة المِهَنِيَّة.

- **الحاجات الاجتماعية Social needs (Love needs)**

وهي الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين، كالحاجة إلى الانتماء والصداقة، وفي مجال العمل فإن مصدر إشباع هذه الحاجة هي علاقات العمل السائدة في المنظمة، وجماعات العمل الرسمية وغير الرسمية، ونظم الاتصالات المعمول بها.

- **حاجات التقدير Esteem Needs**

وتتمثل في حاجة الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة، الشعور باحترام الآخرين له، وإحساسه بالثقة بالنفس، وفي مجال العمل يمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والألقاب دوراً في إشباع حاجات التقدير.

- **حاجات تحقيق الذات Self-Actualization :**

وهي حاجة الإنسان إلى أن يكون قادراً على تحقيق ما يصبو إليه من أهداف في حياته، بناء على القدرات والكفاءات لديه.

هذا وقد وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات، أهمها :

- أن الناس لا يتفقون في ترتيبهم لهذه الاحتياجات، ففي حين يرتب بعض الناس احتياجاتهم ابتداءً من الحاجات الفسيولوجية، فآخرون يرتبون احتياجاتهم ابتداءً من الحاجة إلى تحقيق الذات كالفنانين.
- تفترض هذه النظرية الانتقال من إشباع حاجة إلى أخرى، وفي الواقع أننا نشبع أكثر من حاجة في وقت واحد.

ب. نظرية مكليلاند في الحاجات McClelland's Needs Theory:

يرى مكليلاند أن هناك ثلاث حاجات لها تأثير كبير في دفع الفرد وتحريك سلوكه، وهذه الحاجات هي :

- **الحاجة إلى السلطة The need for Authority**

تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد الذين يمتلكون رغبة قوية للسلطة يميلون دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية، وعادة ما يسعى مثل هؤلاء للحصول على مناصب قيادية.

- **الحاجة للانتماء The need for affiliation**

إن الأفراد الذين يمتلكون حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين، ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها، وهذه المشاعر تعزز لديهم الميل إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

- **الحاجة للإنجاز The need for achievement**

وهذا يعني أن الأفراد الذين تتوافر لديهم حاجة قوية للإنجاز يمتلكون رغبة قوية للنجاح، وخوفاً من الفشل، وهم يميلون إلى التحدي، ويضعون أمامهم أهدافاً كبيرة، وإدراك هذه الحاجات مهم في المساعدة على تحفيز الأفراد لتحقيق أهدافهم، ويمكن لأصحاب القرار في منظمة ما، وكتطبيق إداري لهذه النظرية، اختيار الأشخاص الذين يتميزون بقوة الحاجة إلى الإنجاز، ووضعهم في برامج تدريبية تؤهلهم لتولي مراكز قيادية، تتطلب استثمار مثل هذه الحاجة.

ج. نظرية (X&Y) عن طبيعة الإنسان وعلاقتها بالتحفيز لدوجلاس مكريجور **X&Y Theory Douglas Mecregor:**

لقد وضع العالم الأمريكي مكريجور أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وصف نمطاً منها بنظرية (X) والنمط الثاني بنظرية (Y)، بحسب ما هو مبين في الجدول **(6-2)**.

جدول (6-2): قائمة بالافتراضات الأساسية حسب نظرية (X&Y)

عنصر المقارنة	نظرية X	نظرية Y
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح لمعظم الناس، وشعارهم هو العمل شيء لا بد منه	العمل طبيعي مثله مثل اللعب، إذا كانت ظروف العمل ملائمة
الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الناس غير طموحين، وليسوا على مستوى المسؤولية، ويحبون الانقياد	معظم الناس يمارسون رقابة ذاتية من أجل تحقيق الأهداف
القدرة على الابتكار	معظم الناس لديهم قدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات الإدارية	معظم الناس لديهم القدرة على الابتكار
مستويات التحفيز	التحفيز يتم على مستوى الدوافع الفسيولوجية والأمان	التحفيز يتم على مستوى الانتماء وتحقيق الذات، إضافة إلى المستوى الفسيولوجي والأمان
التوجيه ونوع التحفيز	إشراف مباشر ودقيق، والضغط بالقوة من أجل تحقيق الأهداف	يمكن أن يقوم الأشخاص بتوجيه ذاتهم، وأن يكونوا ملتزمين إذا تم تحفيزهم بشكل ملائم.

وعلى أساس هذه الافتراضات، فإن المديرين الذين يعتنقون افتراضات نظرية(X)، يحاولون الإشراف على مرؤوسيهم بشكل مباشر، ويؤمنون بضرورة وضع ضوابط شديدة لتوجيه المرؤوسين، ويرون أن الحوافز الفعالة تتركز في زيادة الأجور، من أجل إشباع الحاجات الفسيولوجية.

أما المديرين الذين يعتقدون افتراضات نظرية (Y)، فإنهم لا يشرفون على مرؤوسيهم إشرافاً مباشراً، ويعتقدون أن كل ما هو مطلوب منهم هو توفير

الظروف الملائمة لكي تتم الأعمال على خير وجه، وينظرون إلى الحوافز على أنها أوسع من مجرد إعطاء زيادة في الأجور، أو مكافأة مادية، وإنما تشمل الحاجات المادية والمعنوية، وبحسب حاجة كل فرد.

2-4-3. طرق تحفيز العاملين في المنظمة :

إن الهدف من دراستنا لنظريات الدوافع، هو تقديم معلومات للمديرين الذين يسعون لتطوير أداء العاملين، من خلال إشباع دوافعهم، والسؤال هو ما الوسائل والأساليب التي لا بُدُّ وأن يركز عليها المدير (أو الإدارة) لتحفيز العاملين، ومن ثم زيادة الإنتاج؟

للإجابة على هذا السؤال لا بُدُّ أولاً أن يتعرف المدير على حاجات العاملين لديه بشكل واضح، ثم يعمل بعد ذلك على تطوير مجموعة من الأساليب والطرق لتحفيزهم، بحيث تشمل :

- الحوافز النقدية :

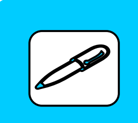
وتُعدُّ من أهم الحوافز، وبالذات في الدول النامية، وتشمل المرتبات، والمكافآت النقدية، والمشاركة في الربح.

- منح الترقيات :

وخاصة إذا ارتبطت بالكفاءة والإنتاج، وليس بالمجاملات والمحسوبية.

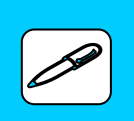
- ضمان استقرار العمل، مما يؤدي إلى خلق الأمان لدى العاملين.
- تحديد ساعات العمل، مع إعطاء فترات راحة بين ساعاته.
- تحسين ظروف ومناخ العمل، كتحسين الإضاءة والتهوية.
- تأهيل وتدريب العاملين، سواء القدماء منهم أو الجدد، بهدف تطوير أدائهم.
- التناوب في العمل بين العاملين، حتى لا يسيطر الملل عليهم.

ولا بد □ كما سبق القول □ أن تكون هذه الحوافز مرتبطة **بالحاجة والإنجاز** عند الفرد، وأن **تقترن بالعدالة وعدم المجاملة**، حتى يمكنها تأدية الهدف الذي يحقق للمنظمة العائد والبقاء.



تدريب رقم (25)

ما الافتراضات التي تقوم عليها نظرية إشباع الحاجات لماسلو؟



تدريب رقم (26)

ما الانتقادات التي وجهت لنظرية إشباع الحاجات لماسلو؟

أسئلة التقويم الذاتي (13) :

1. ما مفهوم الدافع؟
2. ما العلاقة بين الدافع وكل من المنبه الداخلي والحافز؟
3. ماذا يتطلب تصميم نظام فعال للحوافز؟
4. ما نظريات الدافعية؟
5. اشرح نظرية إشباع الحاجات لماسلو.
6. اشرح نظرية مكليلاند في الحاجات.
7. اشرح نظرية دوجلاس مريجور.
8. ما أساليب وطرق تحفيز العاملين في المنظمة؟

3. الخلاصة:

- تناولنا في هذه الوحده مفهوم التوجيه، والذي يقصد به إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة، وتشتمل وظيفة التوجيه على ثلاث عناصر هي القيادة والاتصال والتحفيز، والقيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم لتحقيق أهداف معينة دون اللجوء إلى الإكراه، بينّا عدداً من نظرياتها مثل: نظريات السمات، نظرية سلوك القائد، النظرية الموقفية، وتوجد عدة أساليب أو أنماط للقيادة، منها ما يكون تبعاً لدرجة اعتمادها على السلطة الشرعية، وتشمل : القيادة الأوتوقراطية، والديمقراطية، والقيادة المتساهلة، وغير الموَجَّهة، وأسلوب الخط المستمر في القيادة، ومنها ما يكون تبعاً لاهتمام القائد بالعمل والأفراد (الشبكة الإدارية)، وتشمل : اهتمام عال بالعمل وضعيف بالناس، (القيادة المتسلطة)، واهتمام عال بالناس وضعيف بالعمل (القيادة الإنسانية)، واهتمام ضعيف بالعمل وبالناس (القيادة الضعيفة)، واهتمام معتدل بالعمل وبالناس (القيادة المعتدلة)، واهتمام عال بالعمل والأفراد (قيادة الفريق)، وأخيراً نمط القيادة تبعاً للموقف.
- أما الاتصال فيعرف بأنه عملية نقل المعلومات من شخص أو أشخاص إلى آخر أو آخرين، وله أهدافه المتعددة، ويتكون الاتصال من عدة عناصر هي المرسل، وسيلة (طريقة/ قناة) الاتصال، مستقبل الرسالة، الضوضاء (التشويش)، والتغذية العكسية، وأنواع الاتصالات قد تكون رسمية وهي التي تتبع خطوط أو خريطة التنظيم الرسمية، وقد تكون غير رسمية، وطرق الاتصال تشمل الاتصالات المكتوبة وغير المكتوبة، والاتصالات الشخصية وغير الشخصية، وهناك معوقات عدة للاتصال، وتوجد وسائل عدة لزيادة فاعليته.
- وتناولنا في هذا الفصل مفهوم الدوافع والحوافز، وعرفنا الدافع بأنه عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان توجهه للتصرف من أجل إشباع حاجة معينة لديه، وقد تكون هذه الحاجة داخلية (مُنَبَّه) مثل الجوع، أو خارجية (حافز) مثل الترقية، أما الحافز فهو مؤثر خارجي يؤثر على سلوك الإنسان، وهناك متطلبات عدة لا بد من توفرها لتصميم نظام فعال للحوافز، وتوجد عدة نظريات للدافعية، من أهمها نظرية إشباع الحاجات لماسلو، والتي تقسم الحاجات من أسفل الهرم إلى أعلاه، وهي الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمان، والحاجات الاجتماعية، وحاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات.
- ونظرية مكليلاند في الحاجات، ونظرية X&Y عن طبيعة الإنسان وعلاقتها بالتحفيز لدوجلاس مكريجور، وفي الأخير تناولنا موضوع طرق تحفيز العاملين في المنظمة.

4. أسئلــــة الــــوحــــدة:

المجموعة الأولى :

1- نظرية السمات إحدى نظريات القيادة، ناقشها بالتفصيل.
2- تُعدُّ نظرية الشبكة الإدارية من النظريات المهمة التي بحثت موضوع القيادة "ناقشها" باختصار.
3- ما المقصود بالنظرية الموقفية في القيادة؟
4- ما أهداف الاتصال التنظيمي؟ وما المقصود بالاتصال الفعّال؟
5- ناقش أنواع الاتصالات في المنظمة.
6- ما أهم معوقات الاتصال التنظيمي؟
7- ناقش هرم الحاجات لماسلو.

المجموعة الثانية :

ضع إشارة (√) أو (×) بجانب كل عبارة من العبارات التالية مع التعليل :
1- جميع المديرين يُعدُّون قادة. ( )
2- اختلاف الثقافات يمثل عنصراً عائقاً في عملية الاتصال الفعال. ( )
3- النظرية الموقفية في القيادة تقول : إن السلوك الديمقراطي هو الأفضل في التعامل مع الآخرين. ( )
4- التغذية العكسية عنصر ضروري لعملية الاتصال. ( ).

المجموعة الثالثة :

ضع دائرة حول رمز الإجابة الأقرب إلى الصحة :
1- جميع الأنشطة التالية تُعدُّ من مكونات عملية التوجيه باستثناء :
أ. الاتصال.
ب. القيادة.
ج. التحفيز.
د. التخطيط.
2- الاتصال التنظيمي عبارة عن عملية يتم من خلالها :
أ. إرسال رسائل.
ب. تبادل المعلومات.
ج. (أ + ب).
د. لا شيء مما ذكر.

5. إجـــابات التدريبـــــات:

تدريب رقم (21):

المنظمـة بشـكل عـام تحتـاج إلى القيـادة والإدارة معـاً، أي إلى المـدير والقائـد إذا أرادت أن تكون كفأة وفعالة، فالقيادة مهمة لخلق التغيير، والإدارة مهمة لتحقيق الأهداف المرسومة، واقتران القيادة بالإدارة يؤدي إلى إحداث تغييرات منتظمة في المنظمة ويجعلها مطلعة ومرتبطة بكل ما يدور حولها في البيئة.

إجابة تدريب (22):

لا يوجد أسلوب واحد دكتاتوري أو ديمقراطي في القيادة يصلح لكل مكان وزمان، فمدير السجن الناجح لن يكون بالضرورة مديراً ناجحاً لمدرسة، وذلك بسبب اختلاف الموقف، كما أنه لا توجد صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً، وهكذا فإن للموقف أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة.

إجابة تدريب (23):

أهم الوسائل للحصول على الكفاءة والفاعلية المُثلى في عملية الاتصال، وهي:

أ- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات، وليس كما يراها المرسل.

ب- إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل إليه من فهمها واستيعابها.

ج- يجب على المرسل معرفة رد الفعل لدى المرسل إليه، وعدم الاكتفاء بتبليغ الرسالة.

د- إذا كان هدف الاتصال تغيير اتجاهات المرسل إليه، فيجب التذكير أن الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة، ويحسن تغييرها بطريقة غير مباشرة.

هـ- يجب أن تحوي الرسالة معلومات جديدة للمرسل إليه وإلاّ كانت مجرد ضوضاء.

و- يجب ألاّ يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي، فلا يجوز للمدير العام مثلاً أن يعطي تعليمات إلى موظف الحسابات متخطياً رئيسهُ المباشر.

ز- يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويلات أو التفسيرات المختلفة.

إجابة تدريب (24):

تبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل من خلال:

-الفكرة أو المعنى: حيث تتكون لدى المرسل فكرة معينة يرغب في إرسالها، وقد تكون هذه الفكرة حول القيام بحملة إعلانية لتسويق منتج معين جديد.

-الترميز: وقصد بالترميز هنا تحويل الأفكار الواردة في ذهن المرسل إلى رسالة، أي ترجمة الأفكار إلى رسالة رمزية تحمل معنى مُحدداً، وقد تكون الرسالة في شكل كلمات أو صورة أو أرقام أو إيحاءات.

إجابة تدريب (25):

الافتراضات التي تقوم عليها نظرية إشباع الحاجات لماسلو هي:

أ- الإنسان كائن يشعر بالحاجات، والحاجات غير المشبعة تسبب توتراً وتدفع الإنسان إلى سلوك معين للبحث عن إشباع الحاجة.

ب- تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية.

ج- يبدأ الفرد في إشباعه للحاجات الأساسية أولاً.

د- الحاجة المشبعة لا تشكل دافعاً.

إجابة تدريب (26):

الانتقادات التي وجهت إلى نظرية إشباع الحاجات لماسلو، أهميتها:

أ- أن الناس لا يتفقون في ترتيبهم لهذه الحاجات، ففي حين يرتب بعض الناس احتياجاتهم إبتداءً من الحاجات الفسيولوجية، فآخرون يرتبون احتياجاتهم إبتداءً من الحاجة إلى تحقيق الذات كالفنانين.

ب- تفترض هذه النظرية الانتقال من إشباع حاجة إلى أخرى، وفي الواقع أننا نشبع أكثر من حاجة في وقت واحد.

7. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية السابعة:

بعد أن انتهينا من دراسة وظيفة التوجيه من حيث التوجيه، وكذا تناولنا مفهوم القيادة ومفهوم الاتصال، وأخيراً تناولنا مفهوم الدوافع والحوافز.

وفي الوحدة الدراسية السابعة سنتناول موضوع الرقابة الإدارية من حيث المفهوم والأهمية، والخطوات الرئيسة في عملية الرقابة، وكذا سنتطرق لتصنيف الرقابة وأساليب الرقابة.

وأخيراً سنتعرض لخصائص نظام الرقابة الفعَّال.

6. قائمة المصطلحات:

(1) المركزية : Centralization

هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي.

(2) اللامركزية : Decentralization

هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأدنى في التنظيم أو للفروع بموجب قواعد تشريعية.

(3) نطاق الإشراف : Span of Supervision

يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ، ويخضعون لسلطته.

(4) اللجان : Committees

مجموعة من الأفراد المُعَيَّنينَ أو المُنتَخَبينَ يُعهَد إليهم كجماعة بمسؤولية القيام بعمل معين، وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.

(5) التوجيه : Directing

هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال، بغية تحقيق أهداف المنظمة.

(6) القيادة : Leadership

هي القدرة على التأثير في الآخرين، وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة دون اللجوء إلى الإكراه.

(7) نظرية سمات القائد : The Trait Theory :

وتقوم على أساس أن القائد يستمد قوته من السمات أو الصفات التي يتمتع بها ، كالصفات الجسمية والفكرية والنفسية ، وتقول : إن القائد يُولد ولا يُصنع.

(8) نظرية سلوك القائد : Behavioral theory

ويركز هذا المدخل (النظرية) على الكيفية التي يتعامل بها القائد مع المرؤوسين، ولكنه لا يركز على صفات أو سمات القائد ، ومن النظريات التي تناولت القيادة من منظور سلوكي الشبكة الإدارية (Blake and Mouton).

(9) النظرية الموقفية في القيادة : Situational Theory

وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب أمثل واحد في القيادة (ديكتاتوري، ديمقراطي ... إلخ) يناسب كل المنظمات، وترى أن القيادة الناجحة هي محصلة تفاعل عدة قوى لدى القائد والتابعين والموقف القيادي.

(10) الاتصال : Communication

عملية نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى آخر (آخرين).

(1) الاتصال الفعال : Effective Communication :

هو عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابقاً إلى حد كبير للمعنى الذي يقصده المرسل.

(2) وسيلة (قناة) الاتصال : Channel of Communication :

هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر، مثل : المذكرات الداخلية، والتقارير، والتلفون، وشبكة الإنترنت (Internet).

(3) الضوضاء : Noise

أيُّ شيء يمكن أن يعوق الاتصال، سواءً حصلت هذه الضوضاء على المرسل أو عملية الإرسال أو المستقبل، ومن أمثلتها الأصوات، وثقافة المستقبل.

(4) الاتصالات الرسمية : Formal Communication

هي الاتصالات التي تتبع خطوط خريطة التنظيم الرسمية، وقد تكون اتصالات نازلة، أو صاعدة، أو أفقية، أو قطرية.

(5) الاتصالات غير الرسمية : Informal Communication

هي الاتصالات التي لا تتقيد بخطوط السلطة الرسمية، وتحدث بين الأفراد المنتمين إلى تجمعات غير رسمية (شِلَل) داخل المنظمة.

(6) الدافع : Motive

عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان، توجهه للتصرف من أجل إشباع حاجة معينة لديه، مثل الإحساس بالجوع.

(7) الحافز : Incentive

مؤثر خارجي يؤثر على سلوك الإنسان، مثل المكافأة.

(8) تعريف نظرية إشباع الحاجات لماسلو : Maslowis Hierarchy of Needs :

تقوم هذه النظرية على فكرة وجود مجموعة من الحاجات يشعر بها الإنسان، وتدفعه وتحركه نحو سلوك معين، وتتدرج هذه الحاجات من أسفل الهرم إلى أعلاه على النحو التالي : الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات.

(9) الرقابة : Controlling

عملية تقييم نشاط المنظمة الفعلي ومقارنته بالنشاط المخطط أداؤه، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية، ومعرفة أسبابها بغية معالجتها، وذلك بهدف استثمار كافة المصادر المتاحة في المنظمة، استثماراً أمثل لتحقيق أهدافها.

7 الوحدة السابعة

الرقابة الإدارية

وظائف المنظمة

الوظائف التخصصية

العمليات/الإنتاج، التسويق، المالية، التخزين، الموارد البشرية، التطوير والتنمية الوحدة (1)

الوظائف الإدارية

المفاهيم + الإدارة والبيئة + تطور الفكر الإداري

مفهوم الإدارة + مواضيع أخرى الوحدة (1)

الإدارة وعلاقتها بالبيئة الوحدة (2)

الفكر الإداري ومدارسه الوحدة (3)

التخطيط الوحدة (4)

التنظيم الوحدة (5)

التوجيه الوحدة (6)

الرقابة الوحدة (7)

صناعة القرار الوحدة (8)

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1-1. التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك في هذه الوحدة:

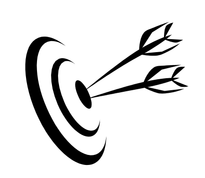
تم تخصيص هذه الوحدة لدراسة وظيفة الرقابة، حيث تتناول مفهوم الرقابة وأهميتها، ومراحل الرقابة التي تشتمل على تحديد المعايير وقياس الأداء، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة، وتحليل الانحرافات لمعرفة الأسباب، ثم تصنيف الرقابة إلى أنواعها المختلفة، وتحديد أساليب الرقابة، وأخيراً خصائص نظام الرقابة الفعال.

1-2. أهداف هذه الوحدة:

بعد إنتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:



1- تتعرف على مفهوم الرقابة.
2- تدرك أهمية الرقابة.
3- تتبع الخطوات الرئيسة في عملية الرقابة.
4- تتعرف على أساليب الرقابة.
5- تشرح تصنيف الرقابة.
6- تتعرف على خصائص نظام الرقابة الفعال.



1-3. أقسام هذه الوحدة:

تتألف هذه الوحدة من قسم واحد أُعِدَّ من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة، حيث سنتناول مفهوم الرقابة وأهميتها، وسنسلط الضوء على أساليب الرقابة، وكذا الخطوات الرئيسة في عملية الرقابة، بعد ذلك سنقوم بالشرح والتحليل لتصنيف الرقابة، وأخيراً سنتعرض لخصائص نظام الرقابة الفعال.

1-4. قراءات مساعدة:



تمثل المراجع التالية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تتضمنها هذه الوحدة الدراسية، نرجو أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن:

1. عبد المتعال، رفاعي، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل). الرياض: دار المريخ للنشر، 2001م.
2. بن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004م.
3. الصباح، عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية: المعايير التقييم الصحيح. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1991م.

1-5. وسائط مساندة:

عزيزي الدارس:

تمثل السيديهات وأشرطة الكاست المصاحبة للكتاب المقرر من الوسائط التي يمكن الاستفادة منها.

1-6. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة:

أثناء دراستك هذه الوحدة ستكون في حاجة، عزيز الدارس إلى:

1. دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في مادة الفصل كما تحتاج مسطرة وقلماً.
2. أنصحك قبل أن تبدأ دراسة هذه الوحدة أن تهيئ المكان المناسب للدراسة، وسوف تساعدك إجاباتك على أسئلة التقويم الذاتي والواردة في ثنايا الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسة للوحدة، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة.



2- الرقابة:

2 -1 مفهوم الرقابة:

إن وظيفة الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسة للإدارة المتصلة بعمل المنظمة ككُلٍّ، أي: إنها تتصل بجميع المجالات التي لها صلة بعناصر الإنتاج (المدخلات)، وبالعملية الإدارية، وبالنتائج التي تحققها المنظمة (المخرجات)، وقد عَرّفَ فايول Fayol وظيفة الرقابة بأنها : "عملية الإشراف الدائم من قبل سُلطة ما بقصد معرفة كيفية تنفيذ الأعمال والتأكد من أن عناصر الإنتاج المتاحة مادية أو بشرية داخل المنظمة تستخدم استخداماً فعالاً وفقاً للخطة الموضوعة"، والرقابة وفقاً لهذا المفهوم هي تعبير شامل عن الإشراف، والمتابعة، وقياس الأداء، وتحديد المعايير، ومقارنتها بالنتائج المحددة.

بمعنى آخر فإن الرقابة هي **عملية تقييم نشاط المنظمة الفعلي، ومقارنته بالنشاط المخطط أداؤه، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية، ومعرفة أسبابها بغية معالجة الانحراف، وذلك بهدف استثمار كافة المصادر المتاحة في المنظمة استثماراً أمثل لتحقيق الأهداف.**

هذا وقد تطور مفهوم الرقابة؛ فبعد أن كان ينظر إليها على أنها عملية اكتشاف الأخطاء بعد حدوثها، ثم مساءلة الموظف عن الخطأ الذي أحدثه، أصبح ينظر إليها على أنها أداة لتحصين الموظف الإداري للحيلولة دون وقوعه في الخطأ وذلك من خلال وضوح الأهداف والمعايير وأساليب العمل الإدارية داخل المنظمة.

2 -2. أهمية الرقابة :

الرقابة الإدارية مهمة وضرورية لأسباب عديدة، أهمها :

- منع حدوث الأخطاء من خلال الرقابة السابقة المتمثلة في وضوح الأهداف وحسن اختيار العاملين.
- لمواجهة الأخطاء التي يرتكبها العاملون في التنظيم، والعمل على تصحيحها.
- للتأكد من حسن سير العمل، وأن الإنجاز يسير حسبما هو مخطط.
- لتشجيع النجاح الإداري.

2-3. الخطوات الرئيسة في عملية الرقابة (مراحل الرقابة) The controlling process

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسة التالية :

2-3-1. وضع المعايير Establishing Standards.

2-3-2. قياس الأداء الفعلي Measuring Performance.

2-3-3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة لتحديد الانحرافاتComparing Performance Against Standards .

2-3-4. تحليل الانحرافات لمعرفة الأسباب، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتصحيح Evaluation & Action.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه المراحل :

2-3-1. وضع المعايير :

المعيار هو أداة قياس كمي (بيع 5 آلاف وحدة من المنتج خلال الشهر)، أو وصفي (نوعي) (جودة عالية)، يتم وضعه أو تصميمه ليساعد في الرقابة على أداء العاملين، والسلع الرأسمالية والعمليات.

ومن المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء، ما يلي :

- **معيار الوقت**: ويبين مقدار المُدة الزمنية اللازمة لإنجاز عمل معين (إنتاج سلعة معينة).
- **معيار الكم**: ويبين عدد السلع أو المعاملات التي يمكن إنجازها في مدة زمنية محددة.
- **معيار الكيف**: ويحدد جودة السلعة مقارنة بالمواصفات المحددة سلفاً أو بمثيلاتها في السوق.
- **معيار التكلفة**: ويبين النفقات المحددة لإنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة.
- **معيار سلوكي**: ويبين نوع السلوك المرغوب فيه الذي يجب الالتزام به.
- **معيار الربح**: ويحدد مقدار الربح المخطط الحصول عليه خلال مدة معينة.

هذا ويجب أن يكون المعيار الجيد مُحَدَّداً وواضحاً ومفهوماً ومرناً، وأن يركز على النتائج وقابلاً للقياس.

2-3-2. قياس الأداء الفعلي:

بعد تحديد المعايير وخلال العمليات الإنتاجية يتم قياس الأداء الفعلي وتقييمه بطريقة مستمرة ومتكررة، حسب طبيعة كل نشاط، لتقرير ما إذا كان الأداء

متفقاً مع المعايير، وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة، ويتم القياس من خلال عدة أساليب، تشمل الملاحظة الشخصية، والتقارير ... إلخ، والتي ستناقش لاحقاً.

2-3-3. مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار لتحديد الانحرافات :

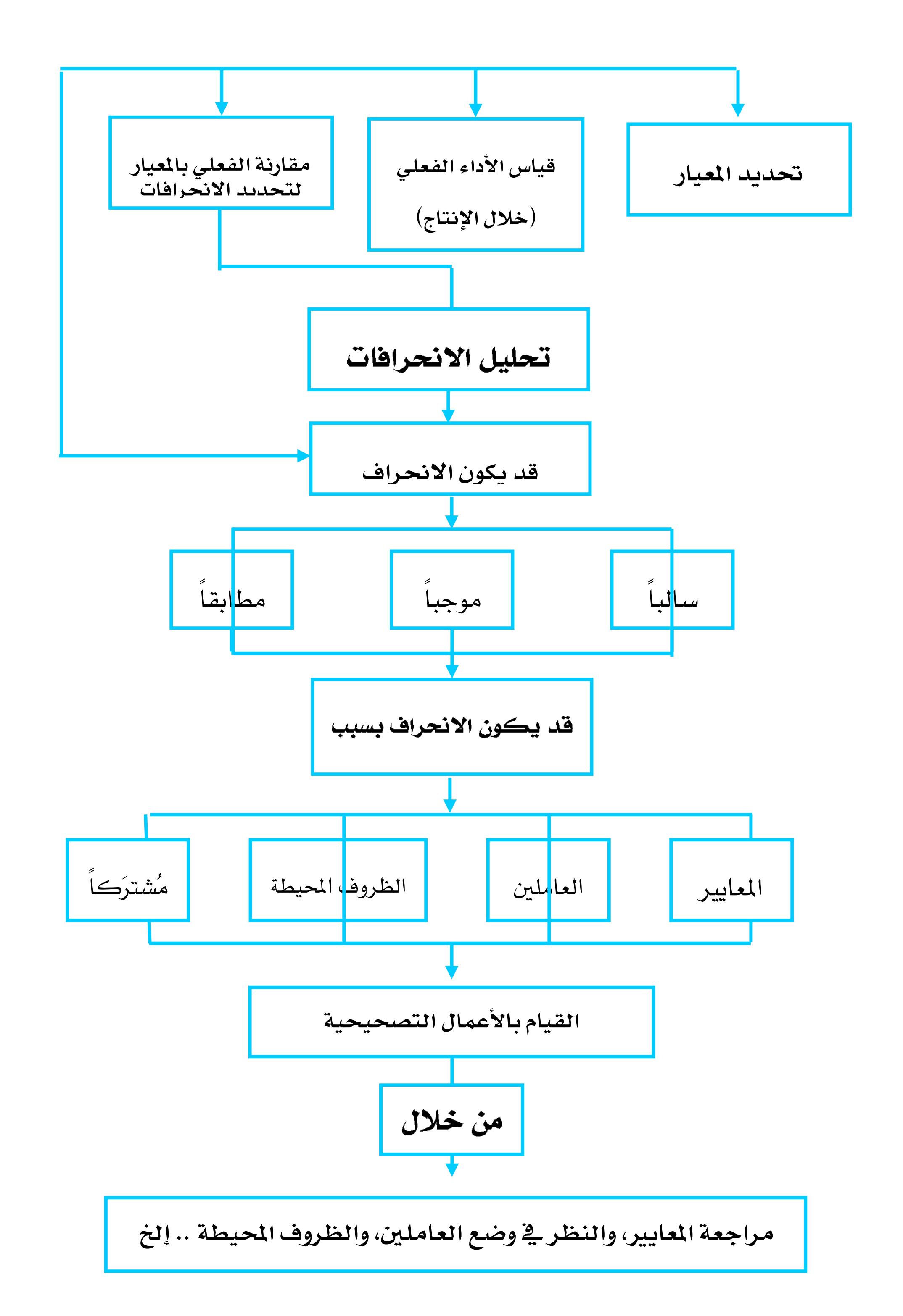
تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية مع المعايير الموضوعة، وهنا نكون أمام ثلاث احتمالات هي :

- توافق الأداء الفعلي مع المعيار، أي: لا توجد انحرافات.
- أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار (الانحراف موجب).
- أن يكون الأداء سلبيّاً (انحراف سلبي)، وهذا يعني وجود خلل في الأداء فيجب تصحيحه.

2-3-4. تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها :

بعد إجراء المقارنة وتحديد الانحرافات يتم التعرف على أسباب الانحرافات، والتي قد تكون :

- **أسباب مَرَدُّها إلى المعيار** : وقد يكون المعيار (أو الخطة) غير ملائم، بمعنى أنه أقل مما يجب أو أكثر مما يجب، والعلاج هنا لا شك ينصَبُّ على إعادة النظر في المعيار.
- **أسبابٌ مَرَدُّها إلى المنفذين** : وهنا قد يكون المعيار سليماً، ويكون سبب الانحراف عائداً إلى العاملين، إما لكونهم غير ماهرين بما فيه الكفاية، أو أنهم مهملون ولا يهتمون بعملهم، والعلاج ينصبُّ هنا في التدريب ومواجهة الروح المعنوية.
- **أسباب مردها إلى ظروف معينة، لا علاقة لها بالعاملين ولا بالمعيار** : مثل قلة مصادر المواد الخام، أو نشوء اضطرابات سياسية، أو ركود اقتصادي عام. والعلاج هنا يجب أن يتركز على إزالة تأثير هذه الظروف إن أمكن، أو احتوائها، أو التكيف معها، إذا كان من المتوقع أن تدوم وفشلت المنشأة في تعديلها، ويجب أن لا ينصب الاهتمام على الانحراف السلبي فقط، وإنما على أسباب الانحراف الموجب أيضاً، كما يجب أن يتجه العلاج نحو الأسباب الحقيقية.
- **أسباب مشتركة** : وهنا لا بد من مراجعة كل العوامل السابقة، المتمثلة في المعايير، والعاملين، والظروف المحيطة، والشكل **(7-1)** يوضح عملية الرقابة الإدارية.



الشكل (7-1) : مراحل الرقابة الإدارية

2-4. تصنيف الرقابة :

يمكننا تصنيف الرقابة حسب أسس عدة، أهمها ما يلي:

2-4-1. تصنيف الرقابة على أساس الزمن أو المراحل:

- **الرقابة السابقة (الوقائية) :**

وهي الرقابة التي تتم قبل إنجاز العمل، وتمارس من خلال وضع الرسالة، والأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات، والقواعد، والموازنات التخطيطية، والقوانين واللوائح بشكل سليم، والاختيار السليم للعاملين، وتهدف المنظمة من ورائها إلى منع حدوث سلوكيات خاطئة تتسبب في نتائج غير مقبولة، بمعنى آخر: تركز هذه الرقابة الوقائية على خلق ظروف جيدة تمنع حدوث انحرافات عن المعايير.

- **الرقابة الإدارية الجارية :**

وهي الرقابة المتزامِنة مع العملِ، وتمارس أثناء عمليات التحويل (القيام بالعمل)، وتعتمد هذه المرحلة على التغذية الراجعة، ومن وسائلها الملاحظة، والاجتماعات، والتقارير.

- **الرقابة اللاحقة :**

وهي الرقابة التي تمارس بعد إنجاز العملِ، أي: بعد عمليات التحويل إلى مخرجات. وهذا الأسلوب لا يرقى إلى فاعلية الأسلوبين السابقين، ولكنه يخدم المنظمة من عدة نواح، منها أنه يزود الإدارة بمعلومات تساعدها على التخطيط، ويعطيها أسساً تبني عليها منح المكافآت أو تنفيذ العقوبات.

- **نظام الرقابة المتعددة :**

وهو النظام الذي يعتمد على المزج بين الأساليب الثلاثة السابقة.

2-4-2. تصنيف الرقابة على أساس المصدر أو الجهة التي تقوم بها :

- **الرقابة الداخلية:**

تتمثلُ الرقابة الداخلية في قيام المنظمة برقابة عملياتها ونشاطاتها بواسطة أجهزة داخلية (قسم، إدارة) تخصص لهذا الغرض.

- **الرقابة الخارجية :**

يقوم بهذا النوع من الرقابة أجهزة من خارج المنظمة، بهدف التحقق من قيام المنظمة بواجباتها نحو المُلاَّك والمجتمع بشكل سليم، ومن الأمثلة على ذلك، الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، والمحاسبون القانونيون.

2-4-3. تصنيف الرقابة على أساس مجال الاستخدام :

- **الرقابة على أجهزة الإدارة العامة (الدوائر الحكومية)، وتتركز على :**

التأكد من احترام القوانين، وصحة الصرفيات.

- **الرقابة على نشاطات إدارة الأعمال وتشمل الرقابة على :**

الإنتاج، والتسويق، والمالية، والأفراد، والمخازن والمشتريات.

2-4-4. تصنيف الرقابة على أساس التنظيم :

- **الرقابة المفاجئة :**

وتتم دون إنذارٍ مُسبقٍ وبصورةٍ مفاجئةٍ، على بعض النشاطات والوحَدَاتِ، مثل الصندوق والمخازن.

- **الرقابة الدورية :**

وهي النشاطات التي تُحَدِّدُ مواعيدُها سلفاً، وتتضمن الجولات التفتيشية الدورية، وتقديم التقارير.

- **الرقابة المستمرة :**

وتتمثل في النشاطات ذاتِ الطابع المتكرر، وتهدفُ إلى تحقيق نوع من الرقابة الدائمة من يوم لآخر، مثل بطاقة الجَردِ التي توضح الرصيد بشكل دائم.

2-4-5. أشكال أخرى من الرقابة الإدارية :

- **الرقابة البيروقراطية :**

وتتسم بالرسمية، وتمارس عادة ضمن التنظيم الميكانيكي، وتهدف إلى إحداث الإذعان لدى العاملين، من خلال استخدام السلطة الرسمية، المتمثلة في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات.

• **الرقابة غير البيروقراطية (اللارسمية) :**

وتمارس عادة ضمن التنظيم العضوي، وتهدف إلى إحداث الولاء التنظيمي لدى العاملين، لذلك فهذا النوع من الرقابة يعتمد على أعراف الجماعة والرقابة الذاتية.

• **الرقابة الاستراتيجية :**

ممارسة الرقابة الاستراتيجية تعني – باختصار (خضوع الرسالة، والأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات .. للرقابة الإدارية) وهي ذات أهمية خاصة، وبالذات للمنظمات التي تعيش في بيئة معقدة وغير مستقرة.

2 -5. أساليب الرقابة :

تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها، ودقتها، والشكل **(7-2)** يبين أنواع هذه الأساليب.



الشكل (7-2) : أساليب الرقابة

وفيما يلي شرح موجز لبعض أنواع هذه الأساليب :

2-5-1. الرقابة بالاستثناء :

في هذا الأسلوب يتم مراجعة الأخطاء، أو الانحرافات المهمة فقط، والتغاضي عن الأخطاء البسيطة، تسهيلاً لعملية الرقابة، وللتقليل من كمية التفاصيل الواردة في التقارير الإدارية.

2-5-2. الملاحظة الشخصية :

وتتم من خلال ذهاب المدير إلى مكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل (كميته ونوعيته وطريقة تحقيقه)، وعلى اتجاهات العمال والموظفين، ويرى الكثيرون أنه لا بديل للملاحظة المباشرة في قياس الأداء، فهي تعطي فكرة واقعية عن الأداء، حيث يرى المديرون ما يحدثُ ويسمعون بأنفسهم ما يقالُ.

ومن أهم عيوب الملاحظة المباشرة كأسلوب للرقابة :

- كثرة الوقت الذي يحتاجه المدير للتعرف على أوجه العمل المختلفة.
- صعوبة وجود المدير في أكثر من مكان واحد في نفس الوقت.
- قد تفسر زيارة المدير الشخصية باستمرار على أنها عدم ثقة بالمرؤوسين.
- الاطلاع على التفاصيل الدقيقة قد يفقد المدير جزءاً كبيراً من وقته، ويشغله عن الإطار الكلي لسير العمل.

2-5-3. التقارير:

تحتل التقارير مكاناً مهماً بين أساليب الرقابة، وقد تكون شفوية أو تحريرية، والتقارير الشفوية هي التي يستطيع المدير من خلالها معرفة ما تم بناءً على الكلام الشفوي الذي يسمعه من مرؤوسيه، ومن مزاياها :

- تحتوي على عناصر من الملاحظة الشخصية.
- يستطيع المديرون خلالها توجيه الأسئلة لاستيضاح حقيقة الأمور.
- أكثر شمولاً من الملاحظة الفردية، ومن عيوبها: عدم تسجيل الحقائق كتابة.

أما التقارير الكتابية فهي من الأهمية بمكان؛ نظراً لاحتوائها على حقائق يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وقد تكون هذه التقارير :

- تقارير رقمية : وهي التي تحتوي على أرقام فقط، وتستخدم عندما لا تكون الأرقام كثيرة، وغير مطلوبة للتحليل والمقارنة.
- تقارير تحتوي على خرائط وأشكال بيانية : وتكون مفيدة عند التعامل مع أرقام متعددة ومعقدة، وفي الحالات التي تغطي فيها مدة زمنية معينة، وميزتها إظهار العمل بوضوح وببساطة، وهي بذلك توفر الوقت.

- تقارير إنشائية : وتكون عادة متصلة بأشياء لا يمكن قياسها كمياً، وهي تستخدم لعرض الأخطاء واقتراح الحلول.

وبشكل عام، فإن التقارير يجب أن تتصف بالصفات التالية :

- إظهار الانحرافات بسرعة.
- الاختصار.
- التوقيت الملائم.
- الاعتماد على البيانات والحقائق المحددة.
- التماثل المستمر.
- سهولة القراءة.
- التركيز على المستقبل.

2-5-4. الموازنات التقديرية :

إضافة إلى أن الموازنة التقديرية أداة من أدوات التخطيط، فإنها أيضاً وسيلة من وسائل الرقابة، إذ يمكن من خلالها مقارنة المخطط بالفعلي، واتخاذ كافة الإجراءات لمعالجة الانحرافات.

2-5-5. تصميم نظم المعلومات :

يقصد بذلك توفير كافة البيانات والمعلومات الملائمة والوفيرة في أي مجال يريد المدير أن يقوم بفحصه واختباره، حيث إنه إذا لم يتوفر نظام يمكن بموجبه التمييز بين المعلومات الملائمة من تلك غير الملائمة، فسوف يجد المديرون أنفسهم وقد غرقوا بين التقارير والأرقام التي يكون معظمها غير ذي قيمة لهم.

ومن أهم المجالات التي يجب أن تتوفر فيها البيانات الملائمة :

- اتجاهات المبيعات الخاصة بكل منتج.
- الوضع الإنتاجي لكل منتج.
- اتجاهات المخزون والمواد الخام.
- المهارات والقدرات الفردية لأفراد التنظيم.
- انحرافات الإنفاق في الميزانيات.

2-5-6. النسب المالية :

تستخدم النسب المالية عادة لربط العلاقات بين مجموعة من الأرقام تظهرها الميزانيات وحسابات النتائج المختلفة، بحيث تستخدم نتائج هذه العلاقات كمؤشرات لقياس كفاءة عمليات الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المخطط.

2 -6. خصائص نظام الرقابة الفعال :

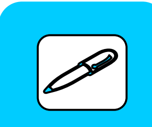
لا بد من الإشارة إلى أن النظام الرقابي لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يحل مكان المسؤولية الشخصية لكافة أفراد المنظمة عند تنفيذهم للمهام المُوكَلةِ إليهم، فالرقابة الذاتية هي إحدى الأدوات الأساسية للنظام الرقابي، خاصة في المنظمات التي يسود فيها شعور عميق بالانتماء والروح المعنوية، حيث يصبح الأفراد دعامة للنظام وليس عبئاً عليه، والنظام الرقابي يجب أن يتلاءم عند تصميه مع أهداف المنظمة، وأن يساعد على إيجاد أحسن الطرق وأفضلها في الكشف عن الانحرافات قبل حدوثها.

ومن أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها النظام الرقابي الفعال ما يلي :

- إن تكون إجراءات الرقابة مفهومة : في بعض الأحيان تكون الطرق المستخدمة لقياس النتائج صعبة الفهم أو الاستعمال، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد موضوع الانحراف، ومن ثم عدم القدرة على تصحيحه، لذلك ينبغي أن تكون إجراءات الرقابة سهلة ومفهومة للعاملين بالمنظمة.
- يجب أن يساعد على السرعة في توصيل معلومات وبيانات الرقابة إلى متخذ القرار: كي يتمكن النظام من تصحيح أي انحرافات في الوقت المناسب.
- إن تكون إجراءات الرقابة مقبولة من أعضاء المنظمة : ويمكن تحقيق ذلك من خلال مشاركتهم في وضع هذه الإجراءات.
- التوفير في النفقات : يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام رقابي مع الفوائد التي تعود على المنشأة من جراء تطبيقه، فلا حاجة لنظام المراقبة الذي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن تطبيقه.
- يجب أن يراعى نظام الرقابة العامل الإنساني : بمعنى أن لا يشعر العاملون أن الهدف من الرقابة هو مجرد اكتشاف أخطائهم ومحاسبتهم، بل يجب أن تفسر

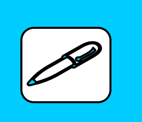
الرقابة للعاملين على أنها وسيلة لمساعدتهم، وتحصينهم من الأخطاء، ومساعدتهم على تطوير أدائهم.

- المرونة : بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلاءم وتغيرات الظروف.
- الموضوعية والواقعية : يجب أن تكون معايير التقييم التي يستخدمها النظام الرقابي موضوعية قدر الإمكان، وغير خاضعة للمعايير والاعتبارات الشخصية.
- التوقيت المناسب لعملية المراجعة : الرقابة الجيدة يجب ألاّ تقتصر على الرقابة اللاحقة لوقوع الخطأ، بل يجب أن تكون سابقة لوقوعه، ولهذا فإن التنبؤ هو أساس مهم في العملية الرقابية.
- الملاءَمة : يجب أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة المنشأة وحجمها، فالمنشأة الصغيرة التي تقوم بأعمال غير معقدة تحتاج لنظام سهل وبسيط، والمنشآت الكبيرة ذات العمليات المعقدة تستوجب استعمال أدوات رقابية أكثر تعقيداً تلائم حجم المنشآت ونوع نشاطها.



تدريب رقم (27)

في مرحلة مقارنة النتائج الفعلية مع المعايير الموضوعية نكون أمام ثلاثة احتمالات. أُذكرْ تلك الاحتمالات.



تدريب رقم (28)

ما الصفات التي يجب أن تتصف بها التقارير؟

أسئلة التقويم الذاتي (14) :

1. ما مفهوم الرقابة؟
2. ما أهمية الرقابة؟
3. ما الخطوات الرئيسة في عملية الرقابة (مراحل الرقابة)؟
4. ما المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء؟
5. ما أسباب الإنحرافات؟
6. ما أسس تصنيف الرقابة؟
7. **أكمل الفراغات التالية:**

أ- تصنيف الرقابة على أساس المصدر أو الجهة التي تقوم بها يتمثل في التالي:

1-....................................... 2-.......................................

ب- تصنيف الرقابة على أساس مجال الاستخدام يتمثل في التالي:

1-.............................. 2-..............................

ج- تصنيف الرقابة على أساس التنظيم يتمثل في التالي:

1-.............................. 2-........................... 3-.............................

8. ما أساليب الرقابة؟
9. ما أهم عيوب الملاحظة المباشرة كأسلوب للرقابة؟
10. ما مزايا التقارير كأسلوب للرقابة؟
11. ما خصائص نظام الرقابة الفعَّال؟

؟

3. الخلاصة:

- تناولنا في هذا الفصل مفهوم الرقابة، والتي تعرف بأنها : عملية تقييم نشاط المنظمة الفعلي ومقارنته بالنشاط المخطط أداؤه، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية معالجة هذه الانحرافات، ثم شرحنا أهمية الرقابة، وعرضنا الخطوات الرئيسة في عملية الرقابة (مراحل الرقابة)، والتي تتكون من تحديد المعايير، وقياس الأداء،و مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة لتحديد الانحرافات، وتحليل الانحرافات لمعرفة الأسباب، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- ناقشنا تصنيف الرقابة وفقاً لعدة أسس، أهمها الزمن (رقابة سابقة، جارية، لاحقة، متعددة)، والجهة التي تقوم بها (رقابة داخلية، خارجية)، ومجال الاستخدام (رقابة على أجهزة الإدارة العامة، الرقابة على منظمات الأعمال)، والتنظيم الرقابي (الرقابة المفاجئة، الدورية، المستمرة)، وأشكال أخرى من الرقابة (الرقابة البيروقراطية، غير البيروقراطية، الاستراتيجية).
- كما تناولنا أساليب الرقابة، التي تشمل أسلوب الرقابة بالاستثناء، الأساليب التقليدية في الرقابة، أساليب الرقابة المتخصصة، أساليب الرقابة الشاملة.
- وأخيراً أشرنا إلى خصائص نظام الرقابة الفعال.

4- أسئلـــــة الوحـــــدة :

المجموعة الأولى :

1- ما المقصود بالرقابة الإدارية، وما أهميتها؟

2- عدد الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة، وناقش إحدى هذه الخطوات.

3- الزمن يُعدُّ أحد أسس تصنيف الرقابة، فما هي أنواع الرقابة التي تتدرج تحت هذا التصنيف، ناقشها بالتفصيل.

4- هناك أساليب متعددة للرقابة، عددها فقط.

المجموعة الثانية :

ضع إشارة (√) أو (×) بجانب العبارة الصحيحة مع التعليل :

1- تكمن فكرة الرقابة الوقائية في خلق ظروف ملائمة للعمل. ( )

2- هناك علاقة قوية بين التخطيط والرقابة . ( )

3- النسب المالية تمثل أحد أساليب الرقابة الشاملة . ( )

4- الهدف من الرقابة هو اصطياد الأخطاء والمعاقبة عليها. ( )

المجموعة الثالثة :

ضع دائرة حول رمز الإجابة الأقرب إلى الصحة :

1- قياس الربح يُعدُّ :

أ. أحد أساليب الرقابة الشاملة.

ب. أحد أساليب الرقابة المتخصصة.

ج. أحد أساليب الرقابة التقليدية.

د. (أ + ب).

2- الانحرافات قد تكون بسبب :

أ. المعيار.

ب. العاملين.

ج. الظروف المحيطة.

د. جميع ما ذكر.

5. إجـــــابات التدريبـــــات:

تدريب رقم (27):

الثلاثة الاحتمالات التي تكون في مرحلة النتائج الفعلية مع المعايير الموضوعية هي:

1. توافق الأداء الفعلي مع المعيار، أي لا توجد انحرافات.
2. أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار (الانحراف موجب).
3. أن يكون الأداء سلبياً (انحراف سلبي)، وهذا يعني وجود خلل في الأداء يجب تصحيحه.

إجابة تدريب (28):

الصفات التي يجب أن تتصف بها التقارير هي:

1. إظهار الانحرافات بسرعة.
2. الاختصار.
3. التوقيت الملائم.
4. الاعتماد على البيانات والحقائق المحددة.
5. التماثل المستمر.
6. سهولة القراءة.
7. التركيز على المستقبل.

6. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الثامنة:

بعد أن انتهينا من دراسة الرقابة الإدارية من حيث المفهوم والأهمية وأنواع الرقابة ومراحل الرقابة وخصائص نظام الرقابة الفعال.

في الفصل الدراسي الثامن سنتناول موضوع صناعة القرار من حيث المفهوم ومداخل صناعة القرار والعوامل المؤثرة في صناعة القرار، كما سنتطرق إلى عناصر القرار وتصنيف القرارات، وكذا أنماط صناعة القرار، كما سنتعرض للأدوات والأساليب الفنية المساعدة في صناعة القرار، وأخيراً سنشير إلى كيفية تحسين القرار وزيادة فاعلية.

7. قائمة المصطلحات:

(1) الاتصالات الرسمية : **Formal Communication**

هي الاتصالات التي تتبع خطوط خريطة التنظيم الرسمية، وقد تكون اتصالات نازلة، أو صاعدة، أو أفقية، أو قطرية.

(2) الاتصالات غير الرسمية : **Informal Communication**

هي الاتصالات التي لا تتقيد بخطوط السلطة الرسمية، وتحدث بين الأفراد المنتمين إلى تجمعات غير رسمية (شِلَل) داخل المنظمة.

(3) الدافع : **Motive**

عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان، توجهه للتصرف من أجل إشباع حاجة معينة لديه، مثل الإحساس بالجوع.

(4) الحافز : **Incentive**

مؤثر خارجي يؤثر على سلوك الإنسان، مثل المكافأة.

(5) نظرية إشباع الحاجات لماسلو : **Maslowis Hierarchy of Needs** :

تقوم هذه النظرية على فكرة وجود مجموعة من الحاجات يشعر بها الإنسان، وتدفعه وتحركه نحو سلوك معين، وتتدرج هذه الحاجات من أسفل الهرم إلى أعلاه على النحو التالي : الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات.

(6) الرقابة : **Controllin**

عملية تقييم نشاط المنظمة الفعلي ومقارنته بالنشاط المخطط أداؤه، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية، ومعرفة أسبابها بغية معالجتها، وذلك بهدف استثمار كافة المصادر المتاحة في المنظمة، استثماراً أمثل لتحقيق أهدافها.

(7) المعيار : Standard

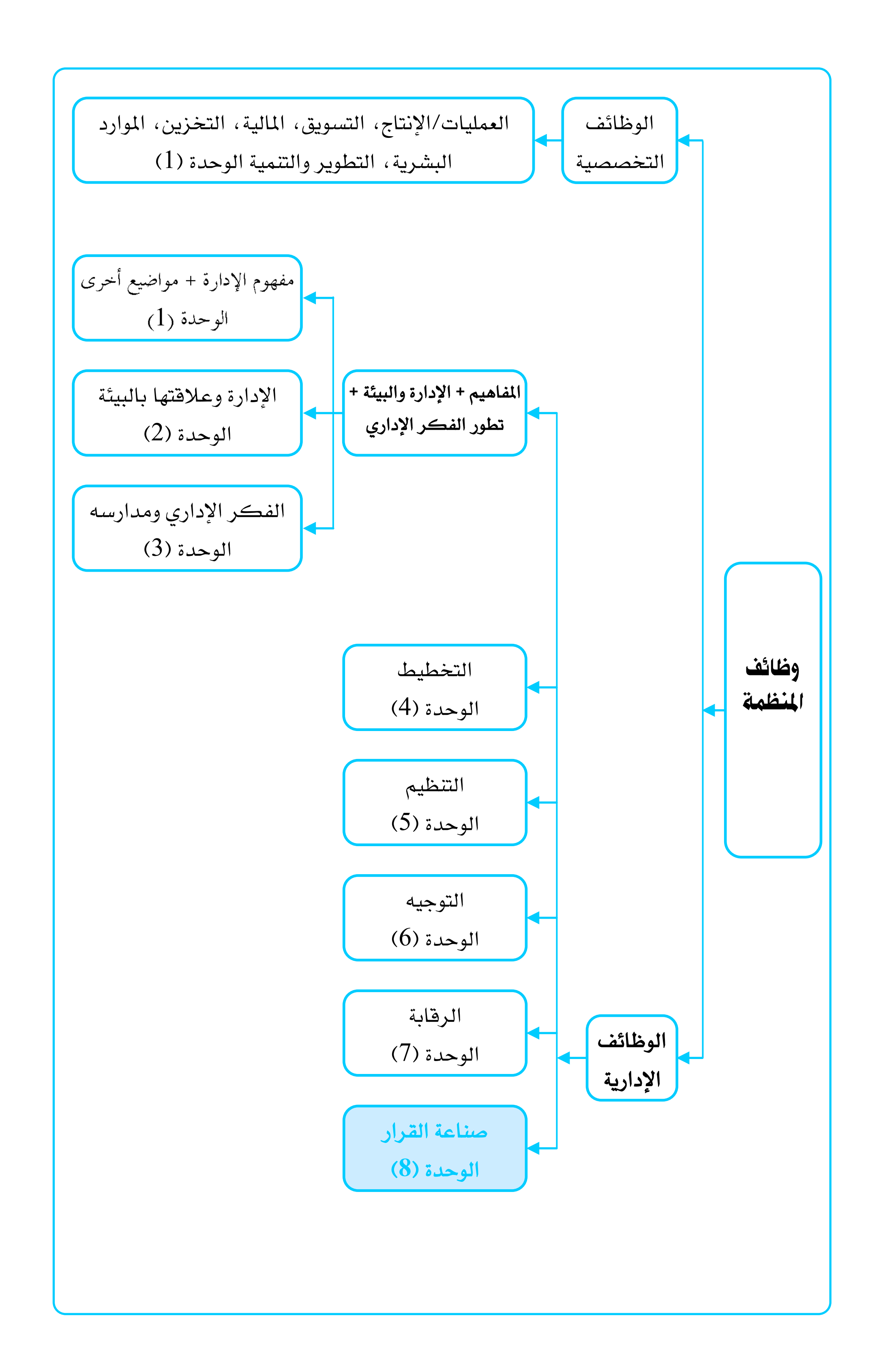
هـو أداة قيـاس كمـي (5 آلاف وحـدة مـن المنـتج في الشـهر)، أو وصـفي نـوعي (جـودة عاليـة)، يـتم وضـعه ليسـاعد في الرقابـة علـى أداء العـاملين، أو السـلع الرأسمالية، أو العمليات.

(8) الرقابة بالاستثناء : Control by Exception

وفيها يتم مراجعة الأخطاء أو الانحرافات المهمة فقط، والتغاضي عن الأخطاء البسيطة.

8 الوحدة الثامنة

صناعة القرار


وظائف المنظمة
الوظائف التخصصية
العمليات/الإنتاج، التسويق، المالية، التخزين، الموارد البشرية، التطوير والتنمية الوحدة (1)
الوظائف الإدارية
المفاهيم + الإدارة والبيئة + تطور الفكر الإداري
مفهوم الإدارة + مواضيع أخرى الوحدة (1)
الإدارة وعلاقتها بالبيئة الوحدة (2)
الفكر الإداري ومدارسه الوحدة (3)
التخطيط الوحدة (4)
التنظيم الوحدة (5)
التوجيه الوحدة (6)
الرقابة الوحدة (7)
صناعة القرار الوحدة (8)

محتويات الوحدة الثامنة

1- المقدمة:

1 -1. التمهيد:

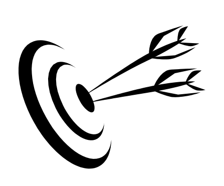
عزيزي الدارس، مرحباً بك في هذه الوحدة:

ستخصص هذه الوحدة لدراسة وظيفة صناعة القرار، حيث ستناول مفهوم القرار، ومداخل صناعة القرار، ومراحل صناعة القرار، والعوامل الشخصية المؤثرة في صنع القرار، وتصنيف القرارات، وأنماط صناعة ا لقرار، والأدوات والأساليب الفنية المساعدة في صنع القرار، وأخيراً تحسين القرار وزيادة فاعليته.

1 -2. أهداف الوحدة:

بعد إنتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:

1- تتعرف على مفهوم القرار.
2- تشرح مداخل صناعة القرار.
3- تتبع مراحل صناعة القرار.
4- تتعرف على العوامل الشخصية المؤثرة في صنع القرار.
5- تتبع عناصر صناعة القرار.
6- تشرح تصنيف القرارات.
7- تتعرف على أنماط صناعة القرار.
8- تشرح الأدوات والأساليب الفنية المساعدة في صناعة القرار.
9- تدرك أهمية تحسين القرار وزيادة فاعليته.



1 -3. أقسام الوحدة:

تتألف هذه الوحدة من قسمين رئيسين أعدت من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة، حيث يرتبط القسم الأول بـ (القرار، ومداخل صناعة القرار، ومراحل صناعة القرار، والعوامل الشخصية المؤثرة في صنع القرار)

ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الأول والثاني والثالث والرابع، حيث سنتناول مفهوم القرار، وسنسلط الضوء على مراحل صناعة القرار، بعد ذلك سنتعرف بالشرح والتحليل لمداخل صناعة القرار، بالإضافة إلى العوامل الشخصية المؤثرة في صنع القرار.

أما القسم الثاني فيتصل بالأهداف الخامس والسادس والسابع والثامن والتاسع، وذلك لتركيزه على عناصر القرار وتصنيف القرارات وأنماط صناعة القرار، إذ سنتعرف بالشرح والتحليل لتصنيف القرارات، وسنسلط الضوء على أنماط صناعة القرار، بعد ذلك سنتناول الأدوات والأساليب الفنية المساعدة في صناعة القرار، بالإضافة إلى تحسين القرار وزيادة فاعلية.

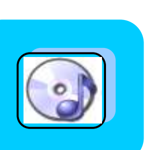
1 -4. قراءات مساعدة:



تمثل المراجع التالية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تتضمنها هذه الوحدة الدراسية، نرجو أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن:

1. سالم، فؤاد الشيخ، المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: مركز الكتاب الأردني، 1992م.
2. زويلف، مهدي، العضايلة، علي، إدارة المنظمة. عمان: دار مجد لاوي، 1996م.
3. نصر الله، حنا وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية، الأصول المبادئ المعاصرة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999م.

1 -5. وسائط مساندة:



عزيزي الدارس:

تمثل السيديهات وأشرطة الكاست المصاحبة للكتاب المقرر من الوسائط التي يمكن الاستفادة منها.

1-6. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة:

أثناء دراستك هذه الوحدة ستكون في حاجة، عزيز الدارس إلى:

1. دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في مادة الفصل كما تحتاج مسطرة وقلماً.
2. أنصحك قبل أن تبدأ دراسة هذه الوحدة أن تهيئ المكان المناسب للدراسة، وسوف تساعدك إجاباتك على أسئلة التقويم الذاتي والواردة في ثنايا الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسة للوحدة، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة.

2- القرار/ صناعة القرار:

2 -1 مفهوم القرار/ صناعة القرار:

إن صناعة القرار تمثل جوهر العملية الإدارية، فالإدارة من الناحية العملية ما هي إلاّ مجموعة من القرارات التي تتخذ، فإذا نظرنا إلى الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، سنلاحظ أنها عبارة عن مجموعة من القرارات المتصلة بعضها ببعض، فالمديرون يتخذون بصفة دائمة ومستمرة العديد من القرارات التي تتناول الأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات التي يجب الالتزام بها، والبرامج الزمنية التي يتم الاستعانة بها، وكذلك يتخذون الكثير من القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي، وتقسيم العمل، وتحديد العلاقات والمسؤوليات، واختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم، وتحديد المعايير والمقاييس الرقابية ... إلخ.

ومن هنا يتضح أن صناعة القرار كنشاط يتناول كل الأعمال داخل المنظمة، ويتم على كافة المستويات الإدارية، بحيث تصبح الإدارة عبارة عن سلسلة من القرارات المتزامنة والمتعاقبة **(ويقصد بالقرار/ صناعة القرار: الاختيار الواعي لبديل من بين مجموعة من البدائل لحل مشكلة معينة).**

2 -2. مداخل صناعة القرار:

بعد الانتهاء من تحديد مفهوم صناعة القرار نتعرض إلى مداخل صناعة القرار، وبالرغم من تعدد هذه المداخل (الطرق)، فإننا سنركز على مدخلين أساسين، هما:

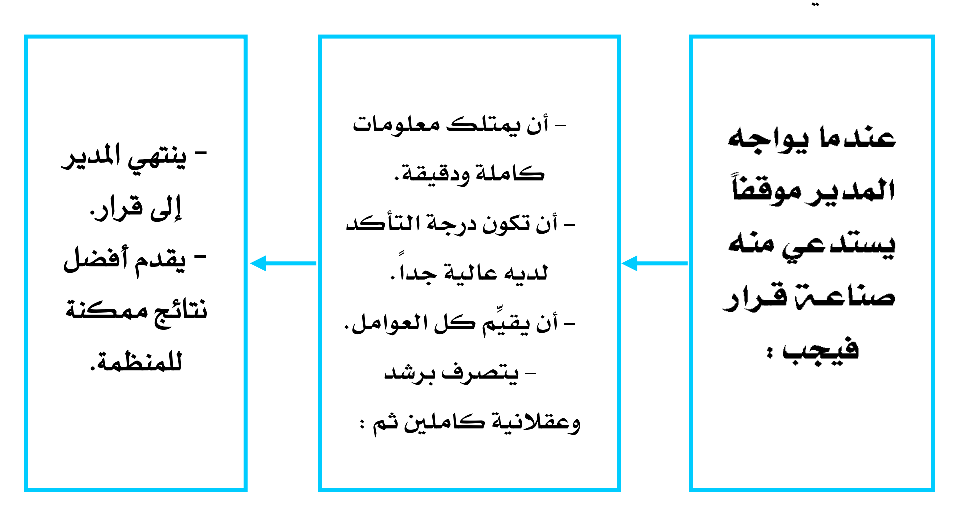
أ- المدخل التقليدي (العقلاني) في صناعة القرار The Rationale Approach .

ب- المدخل الإداري في صناعة القرار The Administrative Approach .

2-2-1. المدخل التقليدي:

يفترض هذا المدخل أن المديرين (صناع القرار) يتصفون بالموضوعية والرشد، أي لا يتأثرون بالعوامل الذاتية، ويمتلكون المعلومات الكاملة، وأنهم دائماً يتخذون القرار الذي فيه أقصى فائدة للمنظمة، ويُعدُّ هذا النموذج (المدخل) نموذجاً معيارياً، أي أنه يحدد كيف يجب أن يتخذ المدير القرارات، ويقدم له الخطوات الإرشادية

للوصول إلى أفضل النتائج لمصلحة التنظيم، والشكل **(8-1)** يوضح النموذج الكلاسيكي في صناعة القرار.



الشكل (8-1): النموذج الكلاسيكي في صناعة القرار

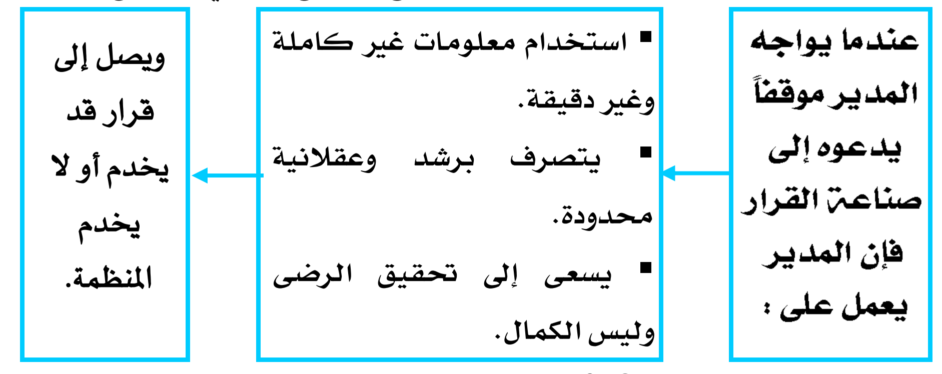
2-2-2. المدخل الإداري في صناعة القرار :

ويُفتَرِضُ هذا النموذج أن القرارات لا تصنع دائماً بالرشد والمنطقية الكاملة (أي تتأثر القرارات بالعوامل الذاتية والشخصية لصانع القرار) وأن المديرين، وهم يصنعون القرارات، لا يمتلكون معلومات كاملة ودقيقة عن موضوع القرار، وأنهم يسعون إلى تحقيق عائد مرضٍ Satisfied، وليس أقصى عائد Maximum أي أن هذا النموذج لا يتوقع من المديرين أن يلمُّوا بكل شيء، بل أنهم يتصفون بالرشد المحدود Bounded Rationality وليس بالرشد المطلق، فالمديرون لهم طاقات محدودة، من حيث القدرة والوقت لمعالجة جميع البيانات والمعلومات المتوفرة لديهم، وأخيراً فإن المديرين □ وفق هذا النموذج – يسعون إلى تحقيق عائد مرضٍ Satisfied ، وليس أقصى عائد Maximum.

ويعدُّ هذا النموذج وصفيًّا (وليس معياريًّا كالسابق)، أي أنه يصف كيفية اتخاذ القرارات، وليس كيفية وجوب اتخاذها.

ويستخلص من هذا المدخل الذي يُعدُّ سيمون Simon أحد رواده أن القرارات الإدارية تتصف بالرشد المحدود، نظراً لوجود عوامل عدة تحول دون وصول المدير إلى الرشد الكامل، ومنها:

- التغير المستمر في العوامل البيئية الداخلية والخارجية، مما يجعل متابعة أمر التغيرات بشكل مستمر أمراً صعباً.
- الإمكانات المحدودة في جمع المعلومات وتحليلها.
- نقص الخبرة والمعرفة لدى صانع القرار.
- الأبعاد الشخصية المؤثرة في صناعة القرار، مثل الذكاء، التعلم، الخبرة، والمصلحة الذاتية. والشكل (8-2) يوضح النموذج الإداري في صنع القرار.



الشكل (8-2): النموذج الإداري في صنع القرار

2 -3. مراحل (خطوات) صناعة القرار وفقاً للمدخل الكلاسيكي:

كما سبق وأن عرفنا، فإن القرار عبارة عن اختيار بديل من بين عدة بدائل، ومراحل صناعة القرار تشمل سلسلة الخطوات Steps التي يتبعها صانع القرارDecision-maker للوصول إلى هذا الاختيار (أي: القرار) الذي يهدف لحل المشكلة □ أي أنها (الطرق أو الخطوات التي يتضمنها بشكل صريح أو ضمني نموذج صناعة القرار، وبعبارة أخرى: هي مجموعة المراحل المتتابعة والمترابطة بعضها مع بعض على شكل سلسلة من الخطوات يقوم بها صانع القرار لصناعة قراره). والخطوات التي يتخذها المدير لصناعة القرار لها تأثير كبير في جودة القرارات، فإذا استخدم المديرون خطوات منظمة ومرتبة، فإن احتمال أن تكون هذه القرارات فعالة يكون احتمالاً كبيراً.

ومن خلال دراستنا للمدخل التقليدي في صناعة القرار تبيَّنَ لنا أن هذا المدخل يتضمن مثل هذه الخطوات التي توصل إلى أفضل النتائج، والتي نوصي المديرين باتباعها.

وخطوات صناعة القرار بحسب التسلسل هي :

1-3-2 . تحديد المشكلة **Identify an Existing Problem**

2-3-2 وضع بدائل ممكنة لحل المشكلة **List Possible Alternatives**

3-3-2 اختيار أفضل بديل ممكن بعد تقييم البدائل **Select the Most Beneficial Alternative**

4-3-2 تطبيق البديل المختار **Implement the Selected Alternative**

5-3-2 المتابعة وتقييم النتائج **Flow-up & Evaluate the Results**

1-3-2 تحديد المشكلة :

تعرَّف المشكلة بأنها : وضع أو حالة تحدث عندما يوجد اختلاف بين الوضع الحالي Actual-state لمسألة أو قضية معينة وبين الوضع المرغوب فيه Desired-state لنفس الموضوع أو القضية، بعبارة أخرى المشكلة هي: موضوع (أو قضية) يحتاج إلى دراسة علمية ومنهجية لإيجاد واختيار حل مناسب له.

ومن خلال تحديد المشكلة بشكل واضح تكون الإدارة قد خطت الخطوة الأولى والمهمة في مراحل حل المشكلة، وتقليص العوائق أمام حلها.

والمشكلة قد تكون سلبية، ومن الأمثلة على ذلك وجود عجز مالي كبير لدى المنظمة تسعى إلى معالجته، وقد تكون المشكلة إيجابية، مثل أن تكون هناك فرصة كبيرة في السوق لبيع منتجات الشركة تسعى المنظمة للاستفادة منها.

ومن المهم جداًّ أن يميز المدير بين أعراض المشكلة Symptoms والمشكلة نفسها، فمثلاً ترك عدد من العاملين لوظائفهم في المنظمة قد لا يكون هو المشكلة، وإنما عرض للمشكلة الأساسية، التي قد تتمثل في عدم رضى العاملين، أو سوء اختيار العاملين عند التوظيف، وفي هذه المرحلة – مرحلة تحديد المشكلة – ينبغي على المدير تحديد الهدف الخاص من تناول هذه المشكلة، هل هو حل المشكلة كلياًّ أم حل بعض عناصرها؟

ويمكن للمدير أن يتعرف على المشاكل من خلال عدة وسائل، أهمها :

- العمل اليومي الذي يمارسه، والذي يمكّنه من اكتشاف الكثير من المشاكل.
- التقارير التي ترفع إليه من العاملين معه، والتي تبين له المشاكل الموجودة.
- التعليمات التي تصله من الجهات الأعلى منه، والتي تبين له وجود بعض المشاكل.

وفي هذه المرحلة لا بد من تحديد نوع القرار المناسب الذي ينبغي اتخاذه، أي هل القرار الذي ينبغي اتخاذه لحل المشكلة قرار مبرمج Programmed يتسم بالتكرار والروتين ولا يحتاج إلى جهد ذهني كبير، ويعتمد على معلومات موجودة في قاعدة البيانات لدى المنظمة Database؟ مثل قرار احتساب راتب موظف معين لأول مرة، أو قرار إعطاء الموظف إجازته السنوية، أم أنه قرار غير مبرمج Non-Programmed، أي قرار غير روتيني ومعقد، وغير متكرر، ويتعلق بمشكلة جديدة، ويتطلب جهداً ذهنياً كبيراً، مثل قرار إنشاء مصنع جديد يتبع مجموعة صناعية معينه.

في الحالة الأولى (القرارات المبرمجة) لا توجد حاجة لدى صانع القرار في أن يبحث عن حلول بديلة، لأن الحل المناسب معروف ومُوثّق، وبالتالي فإن مراحل صناعة القرار تتوقف عند هذا الحد.

أما في الحالة الثانية فينبغي على صانع القرار أن يبحث عدة بدائل مناسبة لتطوير حل (بديل) مناسب، وبالتالي لابد – هنا – من مواصلة مراحل صناعة القرار، والانتقال إلى الخطوة الثانية، المتمثلة في وضع بدائل ممكنة لحل المشكلة.

2-3-2. وضع حلول (بدائل) ممكنة للمشكلة :

عندما يتعرف المديرين على المشكلة ويحددونها بشكل واضح، فعليهم حينئذ وضع قائمة بالحلول لهذه المشكلة، غير أنه يجب أن ندرك هنا **أن المديرين لا يملكون مطلق الحرية في تحديد الحلول الممكنة للمشكلة أو اختيارها**، لأن العديد من الحلول التي قد تكون ممكنة من الناحية النظرية يصعب تطبيقها عملياً، بسبب وجود العديد من القيود والمحددات والعوائق تحول دون اختيار بعض الحلول أو البدائل، وتطبيقها.

ومن أهم القيود والمحددات Limitation أو العوامل التي تجعل المدير يستبعد بعض الحلول/ البدائل ما يلي:

- **تعليمات وأعراف إدارية.**

فقد تكون أمام صانع القرار تعليمات معينة باستبعاد بعض الحلول لمعالجة مشكلة معينة، ففي شركة ذات ملكية خاصة □ مثلاً □ قد يكون الحل المناسب هو تعيين مدير عام من خارج أفراد الأسرة، إلا أن التعليمات تنص على أن يكون المدير العام من نفس العائلة المالكة، وبالتالي فإن صانع القرار هنا مجبر على تطبيق هذا الحل، حتى وإن لم يكن الحل الأنسب.

- **العوامل الإنسانية.**

كأن تكون الموارد البشرية الموجودة لدى المنظمة غير مؤهلة لتطبيق بعض الحلول (البدائل) التي يحتاج تطبيقها إلى مهارات وكفاءات معينة، مثل أن يكون من بين البدائل المطروحة استخدام آلات ذات تكنولوجيا متقدمة، إلا أنه ونظراً لعدم توفر كفاءات ومهارات عُمَّالية لتشغيل وصيانة مثل هذه الآلات يتم استبعاد هذا البديل (الحل)، ومن ثم اللجوء إلى بديل آخر، وهو شراء آلات ذات تكنولوجيا متوسطة تستطيع القوى العاملة التعامل معها.

- **العوامل المادية.**

مثل أن تكون التجهيزات المادية غير ملائمة لتطبيق بعض البدائل (الحلول)، فلو أن أحد المصانع يرغب في وضع المواد الخام في مخازن مستقلة عن المنتجات النهائية، غير أنه لا يملك مخازن كافية لتطبيق هذا الحل (البديل)، فسوف يضطر إلى استبعاد هذا الحل وتطبيق بديل آخر، وهو وضع المواد كلها في مخزن واحد.

- **العوامل التكنولوجية** Technological Factors :

حيث يكون المستوى التكنولوجي في المنظمة غير مناسب لتطبيق بعض الحلول (البدائل)، فلو افترضنا أن أحد المصانع يرغب في زيادة كمية الإنتاج بواقع 100 ٪ في الوَرِدِيَّة الواحدة باستخدام الآلات الحالية، فإنه ونظراً لأن هذه الآلات ذات مستوى تكنولوجي قديم، فإن الإدارة تستبعد هذا البديل وتلجأ إلى حل (بديل) آخر، وهو تشغيل الآلات الحالية ورديتين بدلاً من وردية واحدة.

- **عوامل اقتصادية** Economic factors :

حيث تكون بعض البدائل (الحلول) مُكَلّفة جدًّاً، فقد يكون أمام الشركة لكي تضاعف من أرباحها أن تقوم بشراء آلات إنتاجية جديدة تعمل أوتوماتيكيًّاً، وبالتالي لا تحتاج إلى تكاليف تشغيل كبيرة كالعمالة، غير أن الشركة تجد أن سعر هذه الآلات مُكلفٌ جداً، وفوق قدرتها الحالية، وبالتالي تضطر إلى استبعاد هذا البديل (الحل).

- **عوامل أخرى.**

مثل القيود القانونية، أو المعايير الأدبية والأخلاقية والسياسية والاجتماعية والبيئية.

2-3-3 اختيار أفضل بديل (حل) بعد إجراء التقييم للبدائل المتاحة :

بعد استكمال عملية وضع الحلول (البدائل) الممكنة للمشكلة تقوم الإدارة بتقييم كل بديل (حل) لاختيار أنسبها، وتشمل عملية التقييم عدة مراحل :

- دراسة التأثيرات المحتملة لكل بديل يتمُّ اختياره وتطبيقه على بقية أجزاء وظائف المنظمة، على أساس أن المنظمة تمثل نظاماً متكاملاً، يؤثر أي قرار في جانب منها على الجوانب الأخرى، فعندما تختار الشركة بديلاً يشمل شراء آلات جديدة □ مثلاً □ يجب أن تدرس تأثير هذا البديل على وظيفة الموارد البشرية، من حيث قدرتها على توفير العمالة المدربة لاستخدام الآلات الجديدة، وأن تدرس تأثير الآلات الجديدة على وظيفة التسويق، من حيث قدرتها على تسويق المنتجات وفتح أسواق جديدة.
- مدى تحقيق كل بديل لأهداف المنظمة.

وبعد الانتهاء من هاتين الخطوتين، فإن الإدارة ستقرر أيَّ الحلول (البدائل) الأكثر فائدة للمنظمة، أي أنها ستختار البديل الأنسب.

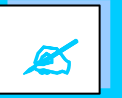
2-3-4 تطبيق البديل (الحل) المختار :

يقصد بهذه الخطوة: وضع البديل (الحل) الذي تم اختياره موضع التنفيذ، وتُعدُّ هذه المرحلة مهمة في عملية صناعة القرار، وتمثل بداية الحل الحقيقي

للمشكلة، وتشمل : وضع الموازنات، وتوزيع الموارد المختلفة، وتحديد وإسناد المهام والمسؤوليات، ... إلخ، بغرض تطبيق الحل أو البديل المختار.

5-3-2 المتابعة وتقييم النتائج :

بعد تطبيق البديل (الحل) المختار، على الإدارة أن تجمع معلومات مرتدة عن نتائج هذا التطبيق، لتحديد تأثير البديل المطبق على المشكلة المحددة، فإذا تبين أن البديل المطبق لم ينجح في حل المشكلة، فيمكن التعامل مع ذلك من خلال عدة طرق، منها اختيار البديل الثاني أو الثالث اللذين سبق تقييمهما، أو قد يكتشف المدراء أن المشكلة لم تحدد بشكل واضح، أو أن البديل المطبق كان صحيحاً وأن الخطأ يعود إلى عملية التطبيق، أو أن الوقت الكافي لم يعط للتطبيق، والمثال (8–1) يوضح هذه الخطوات.



مثال توضيحي (8–1) : خطوات صناعة القرار

1. **تحديد المشكلة :**

يواجه أحد المصانع مشكلة ضعف قدرته على مواجهة زيادة الطلب على منتجاته.

2. **وضع بدائل ممكنة لحل المشكلة :**

أ – إجراء صيانة شاملة للآلات الموجودة في المصنع، بغرض تجديدها للوصول بها إلى طاقة إنتاجية أعلى.

ب – شراء آلات جديدة ذات أَتْمَتَة عالية جداً.

جـ - شراء آلات جديدة ذات أَتْمَتَة متوسطة.

د – التعاقد مع شركة أخرى تنتج نفس المُنْتَجِ لتصنع لها المنتج بالعلامة التجارية الخاصة بالشركة.

وفي هذه المرحلة تم استبعاد البديل رقم (ب) لأسباب قانونية واجتماعية، حيث أن اختيار هذا البديل سيؤدي إلى تسريح العديد من العاملين الحاليين، كما سيحول دون توظيف عامِلِينَ جُدُدٍ، مما يزيد من مشكلة البطالة في المجتمع.

3. **اختيار أفضل بديل ممكن بعد تقييم البدائل.**

في هذه المرحلة يتم تقييم البدائل المتبقية (أ، ج، د)، ويمكن استخدام أساليب عدة، كمية ونوعية؛ لتقييم كل بديل، ولتحديد مدى تحقيق كل بديل للأهمية التي تسعى الشركة لتحقيقها، وهنا قد نجد الآتي :

- أن البديل (أ) مثلاً قد يكلف الشركة مبالغاً كبيرة للصيانة وقطع الغيار، وفي نفس الوقت لن يرفع الإنتاج إلى الحد المطلوب.
- أن البديل (د) (التعاقد مع شركة أخرى ...) قد يضع الشركة تحت رحمة شركة أخرى، وبالتالي لن يكون هناك ضمان لاستمرار توفر المنتج، فضلاً عن أن الكلفة ستكون أعلى.

البديل (ج) شراء آلات جديدة نصف أتمتة يحقق الهدف ويحل المشكلة، لأنه سيرفع الإنتاج إلى المعدل المطلوب، وسيحافظ على بقاء العمالة كما هي.

4. تطبيق البديل المختار :

وتطبيق البديل المختار (شراء آلات جديدة نصف أتمتة) يقتضي القيام بعدة أشياء، منها توفير الأموال اللازمة للشراء، وعمل دورات تدريبية للعاملين الذين سيشغلون هذه الآلات، ووضع برنامج للقيام بعملية الشراء، مثل الاتصال بالشركة المصنعة، والتعاقد، ... إلخ .

5. المتابعة وتقييم النتائج :

بعد البدء بتشغيل الآلات الجديدة يتم جمع معلومات عن نتائج التشغيل، لمعرفة النتائج وتقييمها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا وجدت أَيُّ مشاكلِ.

2 -4. العوامل الشخصية المؤثرة في صنع القرار :

تختلف نتائج القرارات التي يتخذها المديرون بالرغم من اعتمادهم على معايير واحدة في صنع القرار، ويرجع السبب الأساسي إلى وجود اختلافات في الصفات الشخصية للمديرين، والتي قد تؤثر في القرارات التي يتخذونها، وأهم هذه الصفات:

2-4-1. الشخصية.

2-4-2. التصور والإدراك.

2-4-3. القِيم.

2-4-4. درجة الذكاء.

2-4-5. التعليم والخبرة.

وفيما يلي شرح موجز لهذه الصفات :

2-4-1. الشخصية :

المديرين يختلفون في صفاتهم الشخصية، فمنهم المدير المحافظ الذي يتردد كثيراً في صنع القرار، ومنهم المدير المجازف الذي يغامر في صناعة القَرَار مهما كانت المخاطر، ومنهم المديرُ المعتدل الذي يلتزم الوسطية في الأمور، ولا شك أن هذه الصفات ستؤثر بشكل قوي في أسلوب صنع القرار، وبالتالي في نتائج الأعمال.

2-4-2. التصور والإدراك:

إن الاختلاف في طبيعة التصور والإدراك بين مديرين، قد يجعلهما ينظران لنفس الشيء نظرتين مختلفتين جذريًّاً، فقد يتصور أحد المديرين أن مجموعة العمال الذين يعملون في المنظمة كُسَالى ومستغلون ينبغي مراقبتهم، وبالتالي يبني قراراته نحوهم على هذا الأساس، بينما يتصور الآخر أنَّ هؤلاء العمال هم في النهاية بشر لهم مشاعرهم، وينتظرون المدير القائد الذي يستطيع تحفيزهم، وبالتالي فهذا التصور يعكس نفسه على قرارات المدير نحو هذه المجموعة.

2-4-3. القِيم :

إنَّ قِيم المدير تؤثر بشكل قوي في القرارات التي يصنعها، فالمدير ذو القيم المادية يختلف عن المدير ذي القيم الإنسانية، فالأول لا يفكر إلا في النتائج المادية، بينما الآخر يأخذ في تفكيره، وهو يتخذ قراراته الجوانبَ الإنسانية.

2-4-4. درجة الذكاء :

يختلف الأفراد في درجة الذكاء، ولا شك أيضاً أن المديرين على درجات متفاوتة من الذكاء، وهذا بدوره ينعكس على كفاءة القرارات، فالمدير الذي يتمتع بدرجة عالية من الذكاء تكون قراراته أكثر فاعلية.

2-4-5. التعليم والخبرة :

كلما كان المدير متمتعاً بتعليم عالٍ وخبرة عالية، فإن قدرته في اتخاذ القرارات تكون فعالةً. هذا ويلاحظ أن التعليم والخبرة لا يرتبطان فقط بعدد سنوات الدراسة والممارسة، ولكن أيضاً بالدافع والرغبة للاستفادة المستمرة والمتواصلة، ومن المشاكل المرتبطة بالخبرة أن بعض المديرين يقعون أسرى لتجاربهم

السابقة، مما يفقدهم القدرة على صنع قرارات ابتكاريه عندما تتغير الظروف ويقتضي الحال ذلك.

تدريب رقم (29)

ما العوامل التي تحول دون وصول المدير إلى الرُّشدِ الكاملِ؟

تدريب رقم (30)

ما مراحل عملية التقييم للبدائل المتاحة؟

أسئلة التقويم الذاتي (15)



1. ما مفهوم القرار (صناعة القرار)؟
2. ما مداخل صناعة القرار؟
3. اشرح المدخل التقليدي في صناعة القرار.
4. اشرح المدخل الإداري في صناعة القرار.
5. ما مراحل (خطوات) صناعة القرار وفقاً للمدخل الكلاسيكي.
6. عرف المشكلة.
7. ما أهم القيود والمحددات أو العوامل التي تجعل المدير يستبعد بعض الحلول (البدائل)؟
8. يمكن للمدير أن يتعرف على المشاكل من خلال عدة رسائل. اذكرْ أهم تلك الرسائل.
9. ما العوامل الشخصية المؤثرة في صنع القرار.
10. يُعدُّ التعليم والخبرة من العوامل الشخصية المؤثرة في صنع القرار. اشرح هذا العامل.

3- عناصر القرار:

عملية صناعة القرار تتكون من مجموعة من العناصر لا بد من توافرها حتى تكتمل هذه العملية بصورة فعالة، وهذه العناصر هي :

أ. صانع القرار.
ب. موضوع القرار.
ج. الأهداف المراد تحقيقها.
د. المعلومات والبيانات.
ه. توافر بدائل مناسبة.
و. التنبؤ.
ز. القيود المرتبطة بصناعة القرار.

وفيما يلي تعريف مختصر لكل عنصر من هذه العناصر :

أ - صانع القرار :

قد يكون صانع القرار فرداً أو جماعة، ويستمد صانع القرار سلطته في اختيار البديل المناسب من الصلاحيات الممنوحة له، وضمن المستوى الإداري الذي يشغله.

ب- موضوع القرار :

أي: أن يجد صانع القرار أمامه مشكلةً محددةً تتطلبُ البحث عن حل، وبدون وجود مشكلة، فإن عنصراً أساسياً من عناصر القرار ينعدم، ومن المشاكل التي قد يواجهها صانع القرار وجودُ نقصٍ في المواد الخام يتطلب منه اتخاذ قرار نحو ذلك.

جـ- أهداف يراد تحقيقها :

صانع القرار يسعى دائماً لتحقيق أهداف معينة، تتمحور في مجملها بتحقيق أقصى عائد وأقل تكلفة، وغياب الهدف يعني غياب عنصر مهم من عناصر عملية صناعة القرار.

د- المعلومات والبيانات :

صانع القرار لا بد وان يمتلك المعلومات والبيانات الكافية التي تساعده على حل المشكلة، وهذه البيانات لا بد وأن تُغطّي الماضي والحاضر والمستقبل، ومصادر المعلومات التي تخدم صانع القرار قد تكون داخلية أو خارجية من البيئة المحيطة بالمنظمة.

هـ- توافر بدائل مناسبة :

عملية صناعة القرار تقتضي توافر بديلينِ مناسبين على الأقل لاتخاذ القرار، وبدون توفر بديلين أو أكثر على الأقل، لا يمكن القول: إن هناك حالة صناعة قرار. والبديل المناسب هو البديل الذي يعدُّ ملائماً للتطبيق في حل مشكلة موجودة.

و- التنبؤ :

يعدُّ التنبؤ عملية أساسية لصانع القرار، نظراً لأن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل، وبالتالي فالتنبؤ يساعدُ المدير على استكشاف آفاق المستقبل.

ز- القيود المرتبطة بصناعة القرار :

ومصدر هذه القيود البيئتان الداخلية والخارجية، ومن أمثلة هذه القيود الإمكانات التكنولوجية، والمالية، ومستوى دخل الفرد، والأوضاع السياسية، وقد سبق تناولها في الفقرة رابعاً (2).

3 -1. تصنيف القرارات :

تصنف القرارات طبقاً لمعايير مختلفة ومتعددة، أهمها :

3-1-1. تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها :

- قرارات استراتيجية (أساسية).
- قرارات تشغيلية (روتينية).

3-1-2. تصنيف القرارات وفقاً لطابعها الرسمي :

- قرارات شخصية.
- قرارات تنظيمية.

3-1-3. تصنيف القرارات وفقاً لظروف برمجتها :

- قرارات مبرمجة.

- قرارات غير مبرمجة.

3-1-4. تصنيف القرارات حسب درجة التأكد :

- قرارات في حالة التأكد التام.
- قرارات في حالة عدم التأكد.
- قرارات في حالة المخاطرة.

3-1-5. تصنيف القرارات حسب مجال العمل أو التخصص :

- قرارات إنتاجية.
- قرارات تمويلية.
- قرارات تسويقية.
- قرارات الموارد البشرية.
- قرارات الشراء والتخزين.

وفيما يلي تعريف مختصر لكل نوع من أنواع هذه القرارات :

3-1-1. تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها :

- القرارات الاستراتيجية (الأساسية) :

هي القرارات التي تتصف بالأهمية والتعقيد والتأثير النوعي والدائم، وتتخذ من قبل الإدارة العليا، وتؤثر في المنظمة ككل، وليس في جزء منها فقط، وهي لا تتكرر باستمرار، واتخاذها يتطلب دراسة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وغالباً ما تتضمن متغيرات لا يمكن السيطرة عليها، مثل المنافسين الحالة الاجتماعية العامة، ومن أمثلة هذه القرارات أيضاً إنشاء مصنع جديد للسيارات في دولة أجنبية، يتبع شركة إنتاج السيارات مثلاً.

- القرارات التشغيلية (الروتينية) :

هي القرارات التي تكون طبيعتها روتينية ومتكررة، وتأثيرها قصير المدى، وحجم الاستثمار فيها ضعيفٌ، وتهتم بأمور المنظمة اليومية، وتتخذ عادة في المستوى الإداري المتوسط أو المباشر، ومن أمثلتها منح إجازة اعتيادية، أو إعلان عن مناقصة.

3-1-2. تصنيف القرارات وفقاً لطابعها الرسمي :

- قرارات تنظيمية :

وهي القرارات التي يتخذها المديرون في حدود سلطتهم الرسمية في المنظمة، وتتعلق بالقضايا التي تسيّر الأعمال داخل المنظمة، وهذه القرارات يمكن تفويضها للغير. ومن أمثلتها وضع الأهداف، والموافقة على الخطط.

- قرارات شخصية :

هي القرارات التي ترتبط بالمدير كشخص أو كفرد، وليس بكونه عضواً في المنظمة، وهذه القرارات لا تفوض لأحدٍ. ومن أمثلتها أخذ المدير لإجازته السنوية.

3-1-3. تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها :

- القرارات المبرمجة :

هي القرارات التي تتسم بالتكرار والروتينية، وتعتمد على الخبرات الشخصية، والمعرفة بالمواقف السابقة المماثلة، وليست بحاجة إلى جهد ذهني لتحديد البدائل وتحليلها. ومن أمثلة هذه القرارات احتساب راتب موظف يعين لأول مرة، وذلك وفقاً لمؤهلاته وخبراته، وتطبيقاً لأنظمة الخدمة المدنية، أو الأنظمة الداخلية للشركة.

- القرارات غير المبرمجة :

هي القرارات التي تعالج قضايا غير روتينية، أي لا تحدث بشكل يومي، وتتميز هذه القرارات بعدم التكرار، وبأنها جديدة، وتؤثر على التنظيم بشكل أو بآخر، ويتطلب هذا النوع من القرارات جهداً ذهنياً لتحديد المشكلة والبدائل. ومن أمثلة هذه القرارات قرار يتعلق بالتعامل مع حدوث توقف تام لخط إنتاجي كبير.

3-1-4. تصنيف القرارات وفقاً لظروف صناعتها :

- قرارات في حالة التأكد التام Certainty :

توجد حالة التأكد التام عندما يعرف المدير فوائد وتكاليف ونمط كل بديل معرفة تامة. ومن القرارات التي تدخل ضمن هذا التصنيف، قرار شراء أُذُون خزانة حكومية.

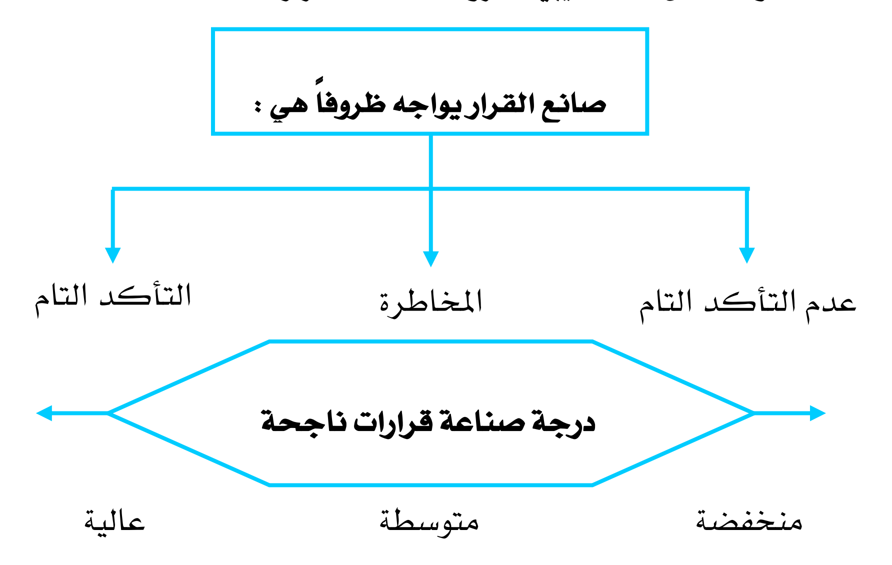
- قرارات في حالة عدم التأكد التام Uncertainty :

وتوجد هذه الحالة عندما لا تتوفر لدى المدير أيُّ معلومات عن فوائد وتكاليف ومخاطر البديل المختار، ومن القرارات التي تدخل ضمن هذا التصنيف، قرار الاستثمار في حفر بئر بترولي في منطقة صحراوية لم يسبق دراستها أو الاستكشاف فيها، ويلاحظ أن عدداً قليلاً من القرارات تندرج تحت هذا التصنيف، والتصنيف السابق.

- حالة المخاطرة Risk :

وتوجد هذه الحالة عندما يتوفر لدى المدير معلومات مناسبة ومعقولة عن فوائد وتكاليفهِ ومخاطرهِ، وبالتالي البديل المختار، مما يعني أن نتائج البديل المختار تكون معروفة إلى حد ما ومن الواضح هنا أن حالة المخاطرة تقع بين حالتي التأكد التام، وعدم التأكد التام.

هذا ويلاحظ أن صناعة القرار تحت ظروف التأكد التام أو عدم التأكد التام أمر نادر الحدوث، لأن ذلك يعني أن المدير يعرف كل شيء في حالة التأكد التام، ولا يعرف أي شيء في حالة عدم التأكد التام، لذلك يجد صانع القرار (المدير) نفسه يتخذ جميع القرارات تحت ظروف المخاطرة، لأنه يستطيع أن يعرف بعض المعلومات المهمة التي تمكنه من أن يتخذ القرار تحت ظل المخاطرة المحسوبة، والشكل **(3-8)** يبين ظروف صناعة القرار.



الشكل (3-8) : ظروف صناعة القرار

3-1-5. تصنيف القرارات حسب مجال العمل :

- قرارات إنتاجية : وتتعلق بحجم الإنتاج، وتكنولوجيا الإنتاج ... إلخ.
- قرارات تمويلية : وتتعلق بمصادر التمويل ونسبها ، ورأس المال العامل ... إلخ.
- قرارات تسويقية : وتتعلق بقرارات المزيج التسويقي ... إلخ.
- قرارات الموارد البشرية : وتتعلق بالتعيين، والاختيار، والمرتبات ... إلخ.
- قرارات الشراء والتخزين : وتتعلق بالحجم الاقتصادي للشراء والتخزين ... إلخ.

3-2. أنماط صناعة القرار Decision Making Patterns :

هناك عدة أنماط يسلكها المدير، وهو يصنع القرار، وأهمها :

3-2-1. النمط الفردي Individual .

3-2-2. النمط الاستشاري Consultation .

3-2-3. المشاركة Participation .

3-2-4. النمط الجماعي في صناعة القرار Groups Decision.

3-2-5. اللجان Committees.

3-2-1. النمط الفردي :

وفيه يقوم المدير منفرداً باختيار البديل الذي يراه مناسباً، وهذا النمط يندرج تحت النمط التقليدي، ويستخدم هذا النمط في اتخاذ القرار في حالة الطوارئ والاستعجال التي لا تتيح فرصة للتشاور، والحالات الروتينية والمتكررة، وعندما تكون خبرة المشاركين في صناعة القرار محدودة.

3-2-2. النمط التشاوري :

وفيه يلجأ المدير إلى المرؤوسين للبحث عن معلومات وبيانات لتساعده في اتخاذ القرار، وهذا النمط نمط فردي، مع تعديل قائم على أساس التشاور مع أصحاب الخبرة، لكن تظل سلطة صناعة القرار ومسؤوليتها بيد المدير.

3-2-3. نمط المشاركة :

وفيه يلجأ المدير إلى المرؤوسين، ليس فقط لأخذ المشورة ولكن لمشاركته في صنع القرار مهما كان المستوى الوظيفي لهؤلاء المرؤوسين، ويتم ذلك من خلال

عقد الاجتماعات والمقابلة الشخصية، والاستفسار الكتابي، وفي هذا النمط لا تترتب على المرؤوسين أي مسؤولية.

3 -2 -4. النمط الجماعي في صناعة القرار :

وبموجب هذا النمط يساهم أكثر من فرد في صناعة القرار، أي أن كل من له علاقة مباشرة بموضوع القرار المتخذ يكون له صوت واحد، والأغلبية في النهاية هي القاعدة التي تحكم صنع القرار، وهنا تقع المسؤولية على جميع من ساهم في اتخاذ القرار، ويمارس هذا النمط بشكل أوسع في الإدارة اليابانية، وهذا النمط يحقق مزايا عدة، أهمها:

- التنوع في المعلومات يساعد على اتخاذ قرار أفضل.
- يلقى نجاحاً في مرحلة التنفيذ.
- يعزز الاتصالات والتشاور بين الجماعة، ويخلق تنسيقاً وتعاوناً عاليين.
- يرفع الروح المعنوية لدى العاملين.

3 -2 -5. اللجان :

هناك بعض القرارات يستدعي اتخاذها لجاناً لدراستها والبت فيها، وقد تكون هذه اللجان استشارية أو تنفيذية.

هذا والنقطة المهمة في عملية صناعة القرار هي متى يجيب استخدام هذا النمط أو ذاك لتحقيق أفضل النتائج؟

3 -3. الأدوات والأساليب الفنية المساعدة في صناعة القرار

Tools & Techniques of Decision Making :

هناك أدوات أساسية وأساليب فنية يستخدمها المديرين لزيادة كفاءة وفاعلية صناعة القرار، وعمليات التخطيط، وسنتناول هذه الأدوات والأساليب باختصار شديد، على أن يعود الطالب الذي يرغب في الاستزادة إلى الكتب المتخصصة بذلك، وخاصة كتب بحوث العمليات والإحصاء.

3-3-1. التنبؤ :

ويمكن التنبؤ من خلال تحليل السلاسل الزمنية، حيث يفترض أن أحداث الماضي والحاضر تشكل مؤشراً جيداً للتنبؤ بأحداث المستقبل.

3-3-2. خارطة التعادل :

هي النقطة التي تتعادل عندها مجموع الإيرادات مع مجموع التكاليف، وتساعد في اتخاذ القرارات الخاصة باقتناء أو عدم اقتناء وسائل الإنتاج.

3-3-3. شجرة القرارات :

تقول هذه النظرية : إن لكل قرار بدائل، وإن لكل بديل محتمل اعتماده عدة نتائج محتملة، والنتيجة المفضلة هي التي تحقق أقصى عائد لمتخذ القرار.

3-3-4. المحاكاة :

وتعتمد المحاكاة على محاولة تصميم نموذج يماثل الواقع الفعلي.

3-3-5. نظرية صفوف الانتظار :

تستخدم في عملية اتخاذ القرارات في المواقف التي تتعرض للاختناق أو الانتظار، كاختناق البواخر في الموانئ، واختناقات المرور، وصفوف انتظار البنوك.

3 -4. تحسين فاعلية القرار وزيادته:

هناك مجموعة من الإرشادات التي يمكن من خلال إتباعها التحسين من فاعلية القرارات المتخذة، وأهم هذه الإرشادات:

- أن تكون القرارات مبنية على مبدأ المشاركة والتشاور.
- تفويض صلاحية اتخاذ القرار للمرؤوسين فيما يتعلق بالقرارات الروتينية والعادية.
- متابعة التغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية، حتى تُصنع القرارات على أسس سليمة.
- تحري الدقة والوضوح في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار.
- وضع أكثر من بديل واحد لحل المشكلة حتى يتم اختيار أفضل البدائل.
- الاستعانة بالأساليب السلوكية والكمية في عملية صناعة القرار.
- العمل على تعديل القرار في حالة تغير الظروف.
- التعلم من تجارب الماضي والاستفادة من أخطائها.
- ترك التردد جانباً أثناء اتخاذ القرار، والتحلي بالحسم وتحمل المسؤولية عند الحاجة.

- إعطاء كل قرار الوقت الكافي لاتخاذه، باستثناء الحالات الطارئة التي تستدعي السرعة.
- أن نتذكر دائماً أن القرارات ستنفذ من قبل البشر، وبالتالي لا بد من الأخذ في الاعتبار انعكاساتها على الجوانب الإنسانية.
- ضرورة متابعة تنفيذ القرارات، حيث إن اختيار البديل المناسب لا يعني إنهاء المشكلة.
- التجرد قدر الإمكان عن المصالح الذاتية عند صناعة القرار.



تدريب رقم (31)

ما المزايا التي يحققها النمط الجماعي في صناعة القرار؟



تدريب رقم (32)

ما الإرشادات التي يمكن من خلال إتباعها التحسين من فاعلية القرارات المتخذة؟

أسئلة التقويم الذاتي (16) :

1. ما عناصر عملية صناعة القرار؟
2. ما مصدر القيود المرتبطة بصناعة القرار؟
3. ما المعايير التي على ضوئها تصنف القرارات؟
4. أكمل الفراغات التالية:

أ- تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها تتمثل في التالي:

1-.................................. 2-...

ب- تصنيف القرارات وفقاً لطابعها الرسمي تتمثل في التالي:

1-.................................. 2-...

ج- تصنيف القرارات وفقاً لظروف برمجتها تتمثل في التالي:

1-.................................. 2-...

د- تصنيف القرارات وفقاً لدرجة التأكد تتمثل في التالي:

1-.................................. 2-...

5. ما الأنماط التي يسلكها المدير وهو يصنع القرار؟
6. ما الأدوات الأساسية والأساليب الفنية التي يستخدمها المديرين لزيادة كفاءة وفاعلية صناعة القرار؟
7. اشرحْ تصنيف القرارات حسب مجال العمل أو التخصص.

؟

4. الخـــــلاصــــة:

- ناقشنا في هذه الوحدة مفهوم القرار وصناعة القرار، واللذين يقصد بهما الاختيار الواعي لبديل من بين مجموعة من البدائل لحل مشكلة معينة، كما عرفنا مفهوم عملية (مراحل) صناعة القرار، والتي يقصد بها سلسلة الخطوات (Steps) المفروض اتباعها للوصول إلى القرار، ثم استعرضنا مداخل صناعة القرار، والتي تشمل مدخلين، هما المدخل التقليدي، والمدخل الإداري.
- أوجزنا مراحل صناعة القرار التي تشمل :
  - تحديد المشكلة.
  - وضع بدائل مناسبة لحل المشكلة.
  - اختيار أفضل بديل ممكن بعد تقييم البدائل.
  - تطبيق البديل المختار.
  - المتابعة وتقييم النتائج وتصحيح الانحرافات (إن وجدت).

  ثم أشرنا إلى العوامل الشخصية المؤثرة في صنع القرار، وهي الشخصية، والتصور والإدراك، والقيم، ودرجة الذكاء، والتعليم، والخبرة.
- بينا أن عناصر القرار تتكون من : صانع القرار، وموضوع القرار، وأهداف القرار، والمعلومات والبيانات، وتوافر بدائل مناسبة، والتنبؤ، والقيود المرتبطة بصناعة القرار.
- صنفت القرارات وفقاً لعدة معايير هي : تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها (استراتيجية/ أساسية، وتشغيلية/ روتينية)، وفقاً لطابعها الرسمي (تنظيمية، شخصية)، وفقاً لإمكانية برمجتها (مبرمجة، غير مبرمجة)، وفقاً لظروف صناعتها (التأكد التام، عدم التأكد التام، والمخاطرة)، وحسب مجال العمل (إنتاجية، تسويقية، ...)، أما أنماط صناعة القرار فتشمل : النمط الفردي، والنمط التشاوري، ونمط المشاركة، والنمط الجماعي، واللجان.
- من أهم الأدوات والأساليب الفنية المساعدة في صناعة القرار : التنبؤ، وخارطة التعادل، وشجرة القرارات، والمحاكاة، ونظرية صفوف الانتظار، وفي الأخير أشرنا إلى مجموعة من الإرشادات التي تساعد الإدارة في تحسين فاعلية القرار.

5. أسئلة الوحدة:

المجموعة الأولى :

1- ما مفهوم القرار؟
2- ما مفهوم عملية صنع القرار؟
3- اذكر قراراً مبرمجاً يمكن أن يصفه مدير مدرسة، وقراراً غير مبرمج يمكن أن يصفه نفس المدير.
4- ما المقصود بالمدخل الإداري في صناعة القرار؟
5- ما المقصود بالمدخل العقلاني في صناعة القرار؟
6- ما المقصود بتشخيص المشكلة كمرحلة من مراحل صناعة القرار؟
7- ما العوامل الشخصية المؤثرة في صناعة القرار؟
8- ما عناصر القرار؟
9- ما المقصود بصناعة القرار في حالة عدم التأكد؟
10- هناك عدة أنماط يسلكها المدير وهو يصنع القرار، ناقشها.

المجموعة الثانية :

ضع إشارة (√) أو (×) بجانب كل من العبارات التالية مع التعليل :

1- القرار هو اختيار بديل من بين عدة بدائل. ( )
2- القرارات المبرمجة تُصنع لمعالجة المشاكل المعقدة. ( )
3- التمييز بين المشكلة وأعراضها عملية أساسية في صنع القرار السليم. ( )

المجموعة الثالثة :

ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة :

يتم صنع القرار عند القيام بعملية :

أ. التخطيط.
ب. التنظيم.
ج. التوجيه
د. الرقابة.
هـ. (أ + ب).
و. جميع ما ذكر.

6. إجـابات التدريبـات:

تدريب رقم (29):

العوامل التي تحول دون وصول المدير إلى الرشد الكامل هي:

1. التغير المستمر في العوامل البيئية الداخلية والخارجية، مما يجعل متابعة التغيرات بشكل مستمر أمراً صعباً.
2. الإمكانات المحدودة في جمع المعلومات وتحليلها.
3. نقص الخبرة والمعرفة لدى صانع القرار.
4. الأبعاد الشخصية المؤثرة في صناعة القرار مثل: الذكاء، والتعلم، والخبرة، والمصلحة الذاتية.

إجابة تدريب (30):

مراحل عملية التقييم للبدائل المتاحة هي:

1. دراسة التأثيرات المحتملة لكل بديل يتم اختياره وتطبيقه على بقية أجزاء وظائف المنظمة، على أساس أن المنظمة تمثل نظاماً متكاملاً يؤثر أي قرار في جانب منها في بقية الجوانب الأخرى.
2. مدى تحقيق كل بديل لأهداف المنظمة.

وبعد الانتهاء من هاتين الخطوتين، فإن الإدارة ستقرر أي الحلول (البدائل) الأكثر فائدة للمنظمة، أي أنها ستختار البديل الأنسب.

إجابة تدريب (31):

المزايا التي يحققها النمط الجماعي في صناعة القرار هي:

1. التنوع في المعلومات يساعد على اتخاذ قرار أفضل.
2. يلقي نجاحاً في مرحلة التنفيذ.
3. يعزز الاتصالات والتشاور بين الجماعة، يخلق تنسيقاً وتعاوناً عاليين.
4. يرفع الروح المعنوية لدى العاملين.

إجابة تدريب (32):

الإرشادات التي يمكن من خلال إتباعها التحسين من فاعلية القرارات المتخذة هي:

1. أن تكون القرارات مبنية على مبدأ المشاركة والتشاور.
2. تفويض صلاحية اتخاذ القرار للمرؤوسين فيما يتعلق بالقرارات الروتينية والعادية.
3. متابعة التغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية حتى تصنع القرارات على أسس سليمة.
4. تحري الدقة والوضوح في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار.
5. وضع أكثر من بديل واحد لحل المشكلة حتى يتم اختيار أفضل البدائل.
6. الاستعانة بالأساليب السلوكية والكمية في عملية صناعة القرار.
7. العمل على تعديل القرار في حالة تغير الظروف.
8. التعلم من تجارب الماضي والاستفادة من أخطائها.
9. ترك التردد جانباً أثناء اتخاذ القرار والتحلي بالحسم وتحمل المسؤولية عند الحاجة.
10. إعطاء كل قرار الوقت الكافي لاتخاذه، باستثناء الحالات الطارئة التي تستدعي السرعة.
11. أن نتذكر دائماً أن القرارات ستنفذ من قبل البشر، وبالتالي لا بد من مراعاة انعكاساتها على الجوانب الإنسانية.
12. ضرورة متابعة تنفيذ القرارات، حيث إن اختيار البديل المناسب لا يعني إنهاء المشكلة.
13. التجرد قدر الإمكان عن المصالح الذاتية عند صناعة القرار.

7. قائمـــــة المصطلحـــــات:

(1) المعيار : Standard

هـو أداة قيـاس كمـي (5 آلاف وحـدة مـن المنـتج في الشـهر)، أو وصـفي نـوعي (جـودة عاليـة)، يـتم وضـعه ليسـاعد في الرقابـة علـى أداء العـاملين، أو السـلع الرأسمالية، أو العمليات.

(2) الرقابة بالاستثناء : Control by Exception :

وفيها يتم مراجعة الأخطاء أو الانحرافات المهمة فقط، والتغاضي عن الأخطاء البسيطة.

(3) صناعة القرار Decision-Making

ويقصـد بـه الاختيـار الـواعي لبـديل مـن بـين مجموعـة مـن البـدائل بهـدف حـل مشـكلة معينة.

(4) عملية (مراحل) صناعة القرار Decision Making Process :

عبـارة عـن سلسـلة الخطـوات (Steps) المفـروض اتباعهـا للوصـول إلى القـرار، وتشمل تحديد المشـكلة، ووضع بدائل ممكنة لحل المشـكلة، واختيـار أفضل بديل بعد تقييم البدائل، وتطبيق البديل المختار، والمتابعة وتقييم النتائج.

(5) المدخل العقلاني في صناعة القرار The rational approach

يفترض هذا المدخل أن المديرين (متخذي القـرار) يتصفون بالموضـوعية والرشـد (أي لا يتأثرون بالعوامل الذاتية)، ويمتلكـون المعلومـات الكـاملة، وأنهـم دائمـاً يتخذون القـرار الـذي يحقق أقصـى فائـدة للمنظمـة، ويُعدُّ هـذا المـدخل نموذجـاً معيارياً، أي: يحدد كيف يجب أن تتخذ القرارات.

(6) المدخل الإداري في صناعة القرار : The administrative approach

ويفترض هـذا النمـوذج أن القـرارات تصنـع دائمـاً بالرشـد والمنطقيـة غيـر الكـاملة (أي: تتـأثر القـرارات بالعوامـل الذاتيـة والشخصيـة لصـانع القـرار)، وأن المـديرين وهـم يصـنعون القـرارات لا يمتلكـون معلومـات كاملـة ودقيقـة عـن موضـوع القـرار، وأنهـم يسـعون إلى تحقيـق عائـد مُـرض Satisfied ولـيس أقصـى عائـد، ويعدُّ هذا النمـوذج وصفياً ولـيس معيارياً، فهـو يصـف كيـف تصـنع القـرارات، وليس كيف يجب أن تصنع القرارات.

(7) الكفاءة Efficiency

هي الاستخدام الأمثل والاقتصادي للموارد، أي عمل الأشياء بطريقة صحيحة.

(8) الفاعلية Effectiveness

إنجاز الأعمال بنجاح، أي عمل الأشياء الصحيحة.

المراجـــع:

أولاً : المراجع العربية :

1. د. أبو بكر مصطفى بعيره، **"مبادئ الإدارة"**، دار إفريقيا، بنغازي، 1988م.
2. د. جميل أحمد توفيق، **"إدارة الأعمال"**، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986م.
3. د. جميل أحمد توفيق، **"إدارة الأعمال"**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1990م.
4. د. حنا نصر الله وآخرون، **"مبادئ في العلوم الإدارية، الأصول والمبادئ المعاصرة"**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999م.
5. د. زكي محمود هاشم، **"الإدارة العلمية"**، طبعة ثالثة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1991م.
6. د. سيد الهواري، **"الإدارة : الأصول والأسس العلمية"**، الطبعة الحادية عشرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996م.
7. د. سيد الهواري، **"التنظيم"**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998م.
8. د. عبد الباري درة وآخرون، **"الإدارة الحديثة : المفاهيم والعمليات"**، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1994م.
9. د. عبد الغفار حنفي، د. عبدالسلام أبو قحف، **"تنظيم وإدارة الأعمال"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992م.
10. د. عبد الرحمن الصباح، **"مبادئ الرقابة الإدارية : المعايير التقييم التصحيح"**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1991م.
11. د. عبد الله عبد الله السنفي، **"أساسيات إدارة الأعمال"**، دار الشوكاني للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء، 1999م.
12. د. عمر وصفي عقيلي، **"الإدارة : أصول، وأسس ومفاهيم"**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997م.
13. د. عمر وصفي عقيلي، وآخرون، **"وظائف منظمات الأعمال"**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996م.

14. د. عبد المعطي محمد عساف، **"السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999م.
15. د. علي الشرقاوي، **"إدارة الأعمال : الوظائف والممارسات الإدارية"**، دار النهضة العربية، بيروت، بدون تاريخ.
16. د. فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، **"المفاهيم الإدارية الحديثة"**، الطبعة الخامسة، مركز الكتاب الأردني، عمان، 1992م.
17. د. فؤاد محمد عبد المنعم الجميعي **"الأسس الفطرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد"**، جامعة الموصل، بدون تاريخ.
18. د. كمال بربر، **"الإدارة : عملية ونظام"**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1995م.
19. د. كاسر المنصور، د. يونس عواد، **"وظائف الإدارة"**، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1996م.
20. د. مهدي زويلف، د. علي العضايلة، **"إدارة المنظمة"**، دار مجدلاني، عمان، 1996م.
21. د. محمد صالح الحناوي وآخرون، **"السلوك التنظيمي"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997م.
22. د. محمد قاسم القريوني وآخرون، **"المفاهيم الحديثة في الإدارة : النظريات والوظائف"**، المطابع المركزية، عمان، 1993م.
23. مصطفى نجيب شاوش، **"الإدارة الحديثة : مفاهيم، وظائف، تطبيقات، دار الفرقان"**، عمان، 1993م.
24. د. منصور محمد إسماعيل العريقي **"الإدارة الاستراتيجية"**، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء. 2006م.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Coline A. Carnall, **“Managing Change”**. 2^{nd}. ed., Premtice Hall, London, 1993.
2. Dommelly James, **“Fundamentals of Management”**, Homewood, Illinois. Irwin, 1990.
3. Eugent H. Baker and Stephen K. Paul K. Som., **“Organizational theory”**, Prentice Hall, N.Y., 1995.
4. Stomas A. F Fames Freeman R. Edward**. “Management”** 5^{th} ed, Prentice - Hall of India, N. D.
5. Hicks Herbert GX Gullett Ray (1981), **“Management”** 4^{th} ed., McGraw-Hill inc, N. D.
6. Griffin Ricky W., **“Management”** V. S. A., 4^{th} ed., Houghton Mifflin Company, 1993.
7. Luthans, Fred**, “Organizational Behavior”,** 4^{th} ed., McGraw, Hill inc., 1985.
8. Lesile W. Rue Lloydl BYRS, **“Management : Theory and Application”**, Homewood, Illinois, 1989.
9. Moorhead Gregory & Griffin Ricky W., **“Organizational Behavior”**, Houghton Mifflin Company, 1995.
10. Mitched Terance R., **“People in Organization”,** McGraw-Hill inc., 1982.
11. Stephen P. Robbins, **“Introduction to Management”,** Prentices Hall, 1995.
12. Weber and Peters, **“Management Action”**, International Textbook company, Pennsy lvania, 1995.
13. CERTO C. Samuel, **“Modern Management”,** International edition prentice Hall 9^{th} ed 2003.
14. McShane L. Steven & Von Glinow Mary Ann, **“Organizational Behavior”,** international edition, McGraw - Hill 3^{ed} ed. 2005.

UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY

١٩٩٤م ١٤١٤هـ

وقل رب زدني علماً

جامعة العلوم والتكنولوجيا